

B I B L I O T E C A Y G E S T I Ó N

RED INTERNACIONAL DE BIBLIOTECAS PÚBLICAS

Fidelizar clientes en la Biblioteca Pública

George D. Kerr

Servicios de la Biblioteca Pública de West Lothian, Escocia



Fundación
Bertelsmann

Colección «Biblioteca y Gestión»

Fundación Bertelsmann

TOMO V

Fidelizar clientes en la biblioteca pública

George D. Kerr

Servicios de la Biblioteca Pública de West Lothian, Escocia

Fundación Bertelsmann

Fundación Bertelsmann
Barcelona 2000

© 1997 **Verlag Bertelsmann Stiftung**, Gütersloh

Responsable de la publicación: Bettina Windau

© 2000 **Fundación Bertelsmann**, España (para la edición en español)

Dirección de la colección «Biblioteca y Gestión»: M. Eulalia Espinàs

Coordinación de la edición: José M^º González

Traducción: Celer Pawlowsky

Diseño y maquetación: Mercè Moreno

Fotografía: Ricard Marco · Miguel Angel Sayago · Archivo Fundación Bertelsmann

Fotolitos: Ciriano

Impresión: Grup3 S.A.Arts Gràfiques

D. L.: B-5050-2000

ISBN: 84-930934-5-9

Edita: Fundación Bertelsmann-España

Paseo de Gracia, 98. 08008 Barcelona

Telf.: 93 487 26 16

Fax: 93 487 85 64

Email: info@fundacionbertelsmann.es

ÍNDICE

FIDELIZAR CLIENTES EN LA BIBLIOTECA PÚBLICA

George D. Kerr

Resumen	9
Introducción	13
1 LAS BIBLIOTECAS EN 1998	15
2 LA BÚSQUEDA DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE	17
2.1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE	17
2.2 SISTEMAS DE CALIDAD Y CUANTIFICACIÓN	17
2.3 COMPROMISOS CON EL CLIENTE	18
2.4 "NORMAS" DE SERVICIO PARA INFLUIR EN LA FIDELIDAD DEL CLIENTE	18
2.5 GALERÍA DE PREMIADOS CON EL CHARTERMARK	19
2.6 CONSULTAS	22
2.7 ALGUNOS EJEMPLOS DE CAMBIOS INDUCIDOS POR EL CLIENTE	23
3 MARKETING	25
3.1 ALGUNOS EJEMPLOS INTERNACIONALES	26
3.2 PUBLICIDAD	30
3.2.1 EXPERIMENTACIÓN	30
3.2.2 EL SEGUIMIENTO Y SU IMPORTANCIA	33
4 LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING	35
5 EL PROBLEMA	37
5.1 ENCUESTAS ANTERIORES	37
5.2 EXPERIMENTOS ANTERIORES	37
5.3 EJEMPLOS	38

6	EL PRESENTE ESTUDIO	41
	6.1 OBJETIVO	41
	6.2 METODOLOGÍA	42
	6.3 RESULTADOS - ESTUDIO INTERNACIONAL	44
	6.4 EXPERIMENTO CON EX USUARIOS DE WEST LOTHIAN	45
	6.5 USO CONTINUADO	50
	6.6 ESTUDIO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE ST. LOUIS	51
7	ENCUESTA	53
	7.1 MÉTODO	53
	7.2 PORCENTAJES	53
	7.3 RESULTADOS	53
8	CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES	55
9	RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS	59
	Agradecimientos	61
	Apéndices	63
	Notas	113
	El autor	115

FIDELIZAR CLIENTES EN LA BIBLIOTECA PÚBLICA

George D. Kerr

Servicios de la Biblioteca Pública de West Lothian, Escocia

Fundación Bertelsmann

RESUMEN

El proyecto tiene siete objetivos principales:

1. Calibrar la importancia del problema del usuario que deja de serlo en otros países y confirmar de este modo hasta qué punto se trata de un problema local o cultural.
2. Examinar la fidelidad del cliente para establecer qué factores pueden contribuir a conseguirla y determinar la práctica internacional de las bibliotecas basada en estos factores.
3. Reflejar de manera concluyente y en detalle factores que las bibliotecas puedan utilizar para inducir el retorno de los ex usuarios.
4. Determinar si se ha convencido a los ex usuarios recuperados para que se conviertan en usuarios fieles. Se trata de un verdadero estudio de la eficacia desde el punto de vista del coste. Si sólo regresan una vez -o peor, si alimentan un futuro problema de gran morosidad- el resultado obtenido no habrá sido eficaz desde el punto de vista del coste.
5. Determinar los costes permanentes para establecer el coste por ex usuario recuperado, cosa que permite afinar el cálculo de la eficiencia global.
6. Dilucidar si las visitas de ex usuarios recuperados han modificado su percepción del servicio.
7. Determinar qué factores propician la recuperación de los usuarios con los que *no* se ha puesto en contacto el servicio.

La investigación se llevó a cabo en cinco fases:

Fase 1

Consiste en un examen de la "buena práctica" existente en relación con la fidelidad del cliente y la orientación al cliente, buscando ejemplos a escala internacional.

En primer lugar, tomando como referencia el concepto del premio Chartermark del Reino Unido, se diseñó un cuestionario para intentar establecer cuáles son las características distintivas de la buena práctica en este campo.

Se estableció contacto con una serie de ganadores del premio Chartermark, a quienes se preguntó sobre la fidelidad del cliente, la orientación al cliente, el marketing de servicios y la prestación y mejora de los mismos. La servicios de algunas bibliotecas muy conocidas, por ejemplo las de Croydon y Southwark, respondieron muy bien.

También se pidió la opinión e información a una serie de servidores (por ejemplo, lis-pub-libs y Dynix_), así como al "Registro de Asociaciones de Bibliotecas" del Reino Unido. Esta consulta permitió entablar relación con un gran número de bibliotecas del Reino Unido y EEUU que estaban dispuestas a debatir una serie de opiniones relativas a la fidelidad del cliente, la orientación al cliente y al mercado en general. Algunas también habían participado en estudios previos sobre la pérdida de usuarios, por lo que fue posible obtener abundantes datos cruzados en este campo, a pesar de que se han publicado muy pocos documentos oficiales sobre el tema.

Pese a la búsqueda intensiva en la Red, así como en catálogos de bibliotecas, en torno a la orientación al mercado, se ha encontrado muy poco material publicado, aunque se descubrió una auténtica mina de oro en un amplio trabajo encargado por las bibliotecas públicas de Detroit sobre esta cuestión, que contiene muchas informaciones concluyentes.

Fase 2

Gracias a la gran cantidad de datos obtenidos a través de los numerosos contactos establecidos y a la experiencia acumulada por el Servicio bibliotecario de West Lothian en torno a la orientación al mercado y al cliente, se recopiló suficiente información para tratar el tema central:

1. La excelencia de las bibliotecas con respecto a la orientación al cliente se refleja en una serie de factores comúnmente aceptados.
2. Es posible identificar una serie de bibliotecas que reúnen estos factores.
3. Las bibliotecas que realizan una buena labor de orientación a los clientes, ¿deberían poder contar con la fidelidad de éstos?

4. Las bibliotecas de West Lothian, examinadas a la luz de los factores citados y juzgadas con respecto de la orientación al cliente en función de opiniones externas (Oficina Chartermark del Gobierno Británico), aciertan perceptiblemente desde el punto de vista del rendimiento convencional (préstamos, etc.), pero padecen un notable problema cuantificado de pérdida de usuarios.

Fase 3

Esta fase consistió en un intento de determinar si el problema de la pérdida de usuarios de West Lothian era de carácter local o estaba más extendido. Si el problema se da en otros lugares, ¿por qué rara vez se menciona? ¿Por qué son relativamente poco numerosas las bibliotecas que calculan su incidencia y, por tanto, que conocen el alcance del problema?

De nuevo, se utilizó Internet para recopilar información a través de los mismos servidores. La respuesta recibida fue excepcional: once sitios norteamericanos, nueve británicos, uno alemán y dos holandeses que recabaron y facilitaron datos en un periodo de tres meses.

Fase 4

Esta fase fue básicamente un experimento destinado a establecer si es posible influir en los ex usuarios para que vuelvan a la biblioteca. Se realizó en West Lothian utilizando diferentes métodos de contacto. La Biblioteca Pública de St. Louis llevó a cabo un minucioso estudio paralelo para establecer comparaciones con objeto de ver si las diferencias culturales arrojan resultados diferentes.

Tanto en las bibliotecas de West Lothian como en la de St. Louis se entabló contacto con cerca de 2.000 ex usuarios para garantizar que hubiera datos suficientes que aseguraran la relevancia estadística.

Se han extraído cuatro conclusiones importantes:

1. Parece que existe un evidente problema internacional de pérdida de usuarios. El método utilizado permitía establecer comparaciones directas entre bibliotecas y analizar los respectivos "índices de abandono".
2. El estudio confirma que es posible influir significativamente en los ex usuarios para que vuelvan a utilizar la biblioteca.
3. El estudio refleja que el marketing orientado a los ex usuarios es muy eficiente en comparación con el coste.

4. El estudio refleja que un alto porcentaje de ex usuarios recuperados, tras haber restablecido el contacto con la biblioteca, siguen utilizándola durante un periodo significativo.

Fase 5

Esta fase consiste en una encuesta por teléfono de todos los ex usuarios de West Lothian que volvieron a utilizar la biblioteca.

Se concibió para que sirviera de comprobación cruzada que confirmara nuestras conclusiones sobre los motivos para volver a utilizar la biblioteca, a saber, que su recuperación vino propiciada por el contacto con la biblioteca, y la encuesta ciertamente confirmó esta conclusión.

También se concibió para determinar la causa de que algunos ex usuarios volvieran a utilizar la biblioteca tras una larga ausencia sin que hubiera habido contacto por parte del servicio de la biblioteca. No obstante, las conclusiones a este respecto no fueron concluyentes.

RECOMENDACIONES

Con objeto de asegurarse la supervivencia, las bibliotecas públicas deberían tratar de adoptar las prácticas orientadas al cliente que recomienda el informe y que son habituales en los servicios de las bibliotecas más visitadas.

Conviene que las bibliotecas tomen conciencia del alcance del problema haciendo un seguimiento de la pérdida de clientes.

Es preciso que las bibliotecas que disponen de un presupuesto de marketing consideren seriamente dedicar un porcentaje significativo del mismo a establecer contacto con ex usuarios. Este estudio ha demostrado que es una medida efectiva, tanto operativamente como desde el punto de vista del coste.

El progreso de los sistemas bibliotecarios y de Internet ha creado una situación en que es posible cada vez con más frecuencia contactar con el usuario a través del correo electrónico. Este contacto, junto con el acceso a través de la Web a catálogos de bibliotecas, supondrá un buen incentivo para la recuperación de los ex usuarios. También contribuirá a que los contactos regulares sean más económicos y, como el contacto parece ser vital para convencer a los ex usuarios de que vuelvan a utilizar la biblioteca, quizá sea esta la verdadera clave para asegurar la fidelidad del cliente.

INTRODUCCIÓN

La gestión de bibliotecas es una tarea sencilla. Ranganathan lo resume cuando afirma que todo se reduce a "tener el libro adecuado para la persona adecuada en el momento adecuado"¹.

En el entorno bibliotecario actual, solo es preciso sustituir la palabra "libro" por los conceptos "servicio, información o artículo multimedia".

Por tanto, si facilitamos el libro o el servicio o el dato o el artículo multimedia adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado, estaremos cumpliendo la misión fundamental de las bibliotecas. En otras palabras, en términos actuales, tendremos una biblioteca totalmente abierta al cliente.

La biblioteca completamente orientada al cliente intenta conservar a sus usuarios como una base estable y presupone que la prestación del servicio "ideal" logrará este objetivo. Es discutible si lo hace por motivos idealistas, derivados del contexto tradicional de las bibliotecas cuyos servicios son prácticamente un fin en sí mismos, o por motivos más modernos de interés y autoconservación. También es discutible si intenta o no conservar su base de clientes estable a partir de un plan consciente o si lo hace meramente como un producto final consistente en un intento continuo de mejorar el servicio al cliente.

El modelo de Ranganathan, no obstante, no tiene en cuenta la influencia del mundo exterior, que cambia rápidamente. Los medios de información en continua evolución, una creciente variedad de pasatiempos e incluso los nuevos valores de la sociedad, han originado una situación en la que los usuarios anteriormente fieles pueden encontrar una serie de formas más productivas o interesantes de pasar el tiempo.

Estructura del estudio

En la primera parte, examinaré ejemplos de bibliotecas abiertas a la clientela: cuáles son sus prácticas, por qué son especiales, cómo informan de estas prácticas a los potenciales usuarios y si gracias a este proceso han logrado fidelizar a sus clientes en este mundo cambiante.

¹ Ranganathan, S.R.. *Five laws of librarianship*. 1931.

Creo que es preciso volver a examinar los supuestos relativos a la fidelidad. Los préstamos de libros y otros medios tienden a descender sin que haya indicios claros de que se recurra a otras áreas de actividad aprovechándolas al máximo (cf. Apéndice 4).

La adopción de sistemas bibliotecarios informatizados nos ha brindado la oportunidad de examinar las tendencias de uso por parte del cliente, y también en esta área, en la que las bibliotecas han realizado análisis rigurosos, la pauta es descendente. Hay pruebas evidentes de que a pesar de nuestros esfuerzos por ser receptivos, existe una hemorragia constante de usuarios anteriormente activos (los llamados ex usuarios). Si este es el caso, lo que los bibliotecarios tenemos que saber es por qué. También es preciso examinar qué podemos hacer al respecto. El conjunto de los ex usuarios es ciertamente muy importante para el futuro del servicio que ofrecen las bibliotecas.

La segunda parte del estudio tiene una doble vertiente. En primer lugar, consiste en el planteamiento de una serie de experimentos para intentar inducir a los ex usuarios a que utilicen activamente el servicio de la biblioteca.

En segundo lugar, es un análisis de los ex usuarios que vuelven. Queremos saber varias cosas: qué les ha hecho regresar, con qué regularidad han utilizado la biblioteca desde su regreso, qué factor les ha convencido para quedarse como socios o por qué no querían más que hacer una única nueva visita.

El objetivo final que se persigue es la respuesta a esta pregunta: ¿es posible o no recuperar la fidelidad de este grupo esencial? Las beneficiarias serán las bibliotecas públicas (creo que las escasas pruebas que tenemos demuestran que estas constituyen una amplia mayoría en el mundo de las bibliotecas "maduras"), que han de luchar con los datos concretos de la "supervivencia" en un competitivo mercado del ocio. Una de las armas principales de que disponen en su arsenal es el acceso a un mercado amplio y relativamente influenciable que pueden explotar: el de los ex usuarios. En términos de marketing, se hallan en una "fase de disposición avanzada". En otras palabras, deberían ser más influenciables que las personas que nunca han utilizado el servicio con anterioridad. Es con respecto a este sector de la población que aprovechar al máximo nuestra estrategia de marketing.

El sector comercial también tiene problemas con la pérdida de la fidelidad de la clientela. Un informe reciente de la televisión matinal de la BBC (1 de mayo de 1998) citaba el ejemplo de EMI, que estaba tan preocupada por un descenso del 3 por ciento de sus negocios durante el ejercicio que había decidido concentrarse intensamente durante el año siguiente en el marketing orientado a sus ex clientes.



1 LAS BIBLIOTECAS EN 1998

Evidentemente, el mundo ha cambiado mucho desde la década de los años treinta, cuando Ranganathan presentó por primera vez su modelo al mundo bibliotecario. En la avanzada sociedad occidental se han producido enormes cambios sociales y económicos. A raíz de las grandes guerras se ha producido una completa reorientación política; hemos sido testigos del fracaso y la caída de los regímenes comunistas totalitarios, a los que siguió una descontrolada estampida general hacia el capitalismo desenfrenado: ¡ahora el consumismo es el rey! Y lo que quizá es aún más importante, la sociedad ha entrado en la edad del ordenador, cuyo impacto crece a un paso aún más rápido y descontrolado. En medio de todo esto, no sorprende que las bibliotecas también hayan cambiado. La cuestión es: ¿han cambiado lo suficiente para responder adecuadamente a estos cambios?

No es posible limitarse a facilitar "el libro adecuado (o el dato o el artículo multimedia) a la persona adecuada en el momento adecuado", con la esperanza de que hemos hecho todo lo necesario para ofrecer una biblioteca plenamente abierta al cliente. Para empezar, en el nuevo milenio, en el que los ciudadanos disponen de numerosas formas de pasar el tiempo libre, las bibliotecas tienen que competir fieramente para llamar la atención de las personas sobre sus servicios. La labor de las bibliotecas públicas consiste en facilitar el acceso al ocio, la educación, la cultura y la información. La naturaleza multimedia de este acceso aumenta a un ritmo cada vez más rápido, pues las bibliotecas se dan cuenta de que existe un alejamiento inexorable de la palabra impresa y una aproximación a la digitalización como fuente primaria de dicho acceso.

En la sociedad occidental, la competitividad está por todas partes, y ciertamente ha llamado a la puerta de las bibliotecas públicas. Hoy día, diferentes países experimentan diferentes modelos diseñados para "convencer" a las bibliotecas de que deben demostrar la relación calidad-precio de su servicio; o para obligarlas a convencer a los políticos de que el gasto de dinero público que suponen las bibliotecas merece la pena, que constituye un valor conmensurable para la comunidad.

En el Reino Unido, el Gobierno ha dado tanta importancia a la relación calidad-precio en el gasto público que ha lanzado una nueva iniciativa política conocida con el nombre de "Mejor Valor"². Las disposiciones principales de esta iniciativa serán de obligado cumplimiento para los servicios municipales, entre ellos las bibliotecas públicas. En esta política se contemplan esfuerzos por garantizar el desarrollo de objetivos locales para obtener no solo economía y eficiencia, sino también efectividad y calidad en los servicios municipales.

Los planes locales deberán respaldar la responsabilidad municipal ante el electorado, así como adaptarse al marco nacional que desarrolla el Gobierno.

Actualmente, se está creando una estructura basada en técnicas como las evaluaciones comparativas para establecer la buena práctica en toda una gama de actividades del servicio, y se espera que algunas de las buenas prácticas sentarán las bases de una disposición obligatoria relativa al nivel del servicio. Se van a realizar auditorías de los servicios, con mecanismos para proponer medidas correctoras cuando la prestación sea insatisfactoria, y, en última instancia, se impondrán sanciones cuando las medidas correctoras no se adopten o no den resultado.

Una de las características principales del concepto de Mejor Valor es el del rendimiento. Las bibliotecas del Reino Unido han tenido que evaluar la situación y empezar a estudiar en detalle qué significa *rendimiento* en el ámbito de las bibliotecas. Para ello, las bibliotecas han debido partir de cero, lo que implica replantear el enfoque del fundamento mismo del servicio. ¿Para qué sirve el servicio? ¿Existe una incompatibilidad básica entre servicio de calidad y servicio económico? Y sobre todo: ¿a quién se presta? Si se examina el fundamento del servicio desde un nuevo punto de vista, es probable que podamos idear una serie cada vez más amplia de formas de cuantificar nuestro rendimiento. El Ayuntamiento o el consejo comarcal ya no entregará millones de libras para comprar libros ni aceptará simples afirmaciones del tipo "soy un profesional, confíe en mí". Ahora el lema es: demuéstreme que esta ingente inversión anual de dinero público rinde.

El concepto de Mejor Valor no debería ser motivo de preocupación para las bibliotecas públicas orientadas al usuario. Si el servicio de una biblioteca se centra en lo que quieren sus usuarios, entonces adoptará medidas para prestar un servicio teniendo presente este fin y lo hará de forma conmensurable: observará los principios del Mejor Valor. De hecho, el rendimiento y la orientación al cliente están indisolublemente unidos, al igual que lo están la orientación al cliente y su fidelidad.

² Departamento de Medio Ambiente, Transporte y Regiones (Reino Unido). *Modernising local government: improving local services through best value*. 1998. También accesible en Internet en <http://www.local.doe.gov.uk/cct/improvbv.htm>



2 LA BÚSQUEDA DE LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

2.1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE

El concepto de Mejor Valor nos lleva inexorablemente al concepto de la biblioteca totalmente orientada al cliente. Casi es una perogrullada afirmar que si llegamos a conocer exactamente qué quieren los usuarios, reales o potenciales, y dosificamos estos ingredientes con precisión, su uso se maximizará, los usuarios dispondrán del material y de los servicios que deseen, y volverán a por más una y otra vez como clientes satisfechos. Claro que esto es perfeccionismo e implica un nivel de conocimiento de las necesidades del cliente que probablemente sea imposible obtener. Sin embargo, muchas bibliotecas de todo el mundo han intentado situarse en el centro del ruedo de la receptividad absoluta hacia el cliente: se guían por el cliente y no por el servicio. Lo que no sabemos es si la receptividad al cliente garantiza su fidelidad.

2.2 SISTEMAS DE CALIDAD Y CUANTIFICACIÓN

Este ámbito es un término medio entre el rendimiento y la orientación al cliente: se trata de llegar a conocer los deseos expresados por el cliente, para definir después sistemas internos que satisfagan estos deseos. Sólo después de una amplia consulta al público en torno a su interés por el fondo de la biblioteca y de debatir qué podría cuantificarse con el sistema informático para reflejar estos intereses, se formularon los principales objetivos con respecto al fondo de West Lothian:

"Gestionar, mejorar y desarrollar el fondo para mejorar su calidad, su relevancia para las necesidades del cliente y minimizar el gasto en la compra de material".

Después, las bibliotecas de West Lothian desarrollaron un sistema de gestión muy estructurado que incluía elementos como la gestión de calidad del fondo, la compra de material basada en un análisis riguroso del uso del fondo existente y planes de rotación del fondo a gran escala, todo ello regido por una necesidad de responder a los deseos³ expresos del cliente.

³ Kerr, George. "Stock Management". *Library Association Record*. Febrero de 1998. Vol. 100 (2). Página 78.

2.3 COMPROMISOS CON EL CLIENTE

Cada vez se reconoce más, al menos con respecto a bibliotecas muy comprometidas con el servicio al cliente, que es deseable una declaración pública de los servicios que se prestan. Para los servicios bibliotecarios del Reino Unido que desean alcanzar la categoría Chartermark, es condición "sine qua non" tener un Estatuto del Cliente o una Serie de Compromisos con el Cliente. Todos los servicios que consiguen el Chartermark, como Croydon y Southwark de Londres y West Lothian de Escocia, han desarrollado estatutos pormenorizados, de forma concertada con sus clientes, que detallan el nivel de servicio que los clientes pueden esperar. Todas las normas de servicio descritas pueden medirse, y se espera que aquellos que han obtenido el premio Chartermark informen a sus clientes públicamente de lo que hacen para estar a la altura de sus promesas. Esta información implica reconocer, periódicamente, qué objetivos no se han cumplido y qué medidas se han adoptado para corregir la situación. Todo esto ha sido diseñado para explicar en detalle el "contrato" que el servicio tiene con sus clientes, y en realidad se espera que tranquilice a los clientes y propicie la satisfacción con el servicio y, fundamentalmente, la fidelidad.

2.4 NORMAS DE SERVICIO PARA INFLUIR EN LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

Uno de los sistemas estructurados más conocidos para valorar los servicios públicos orientados al cliente es el del premio Chartermark del Gobierno británico⁴.

Chartermark es el premio que concede el Gobierno británico a organizaciones que prestan un servicio de primera calidad al público. Es un signo de excelencia. La obtención de la norma Chartermark significa que para la organización galardonada los usuarios tienen prioridad.

Hay nueve criterios con los que se juzgan los servicios del candidato:

1. Normas
2. Información y accesibilidad
3. Consultas y surtido
4. Cortesía y servicio
5. Corrección
6. Relación calidad-precio
7. Satisfacción del usuario
8. Mejoras de la calidad del servicio cuantificables y demostrables en los últimos dos años
9. Potenciación innovadora del servicio

⁴ Oficina de Chartermark. *Chartermark awards 1998*. Guía de candidatos.

Las candidaturas presentan descripciones de su excelencia con respecto a cada criterio, respaldadas por pruebas documentales. En su momento, un inspector, experto en logros reconocidos de la administración pública (pero no necesariamente del entorno bibliotecario), visita a todos los candidatos.

El proceso de inspección es minucioso, riguroso y profesional. Los candidatos tienen que justificar todas sus afirmaciones en una entrevista personal, en discusiones colectivas y con gran lujo de detalles. El inspector del premio Chartermark no sólo interroga al equipo administrativo y directivo. También visita, aleatoriamente, puntos de atención al público y habla con el personal y el público. Trata de asegurarse de que la candidatura tiene fundamento, de que existe una realidad detrás de todos los gráficos, los compromisos con el cliente y las declaraciones de misión.

2.5 GALERÍA DE PREMIADOS CON EL CHARTERMARK

Una breve mirada al servicio prestado por cuatro bibliotecas que han obtenido el premio Chartermark servirá para reflejar el grado de orientación al cliente, que a fin de cuentas es el "estatuto del ciudadano".

Las bibliotecas que han obtenido el Chartermark son una pequeña minoría entre todas las del Reino Unido. Para obtener el premio, las bibliotecas tienen que demostrar que han prestado un servicio realmente excelente.

El distrito londinense de Sutton obtuvo el Chartermark en 1994. Los ejemplos citados de las prestaciones que describen en sus candidaturas permiten ilustrar su grado de orientación al cliente.

La biblioteca Sutton abre los domingos

Desde enero de 1995, la biblioteca central de Sutton abre tres horas todos los domingos por la tarde. Sutton es la primera biblioteca del país en prestar un servicio completo los domingos, que es el día en que la mayoría de las personas pueden aprovecharlo. La iniciativa ha sido muy aplaudida por los usuarios: ha mantenido una media constante de 1.000 visitas y 1.400 préstamos cada domingo.

Europacks

En julio de 1994 se lanzó Europacks, una forma innovadora de promover la literatura que combina en un paquete novelas de un país o sobre un país con relatos de viajes, guías y mapas. La idea se concibió a raíz de la popularidad de los expositores que promocionaban la lectura de libros de ficción durante las vacaciones y, por ser una iniciativa singular, recibió una

subvención de 7.000 libras del Fondo de Literatura del Consejo de las Artes. Era la subvención singular más alta que este Fondo de Literatura había concedido hasta entonces a una biblioteca pública.

Prórrogas por teléfono fuera de horario

Un servicio telefónico de renovación fuera de horario (agosto de 1993) permite a los usuarios prorrogar sus préstamos cuando las bibliotecas están cerradas, lo que permite prorrogarlos a cualquier hora del día, durante siete días a la semana. El servicio utiliza un contestador automático y está concebido para generar ingresos, pues se presta a través de un servicio telefónico con recargo de British Telecommunications.

Videojuegos

En 1993, Sutton fue el primer servicio bibliotecario en introducir el préstamo de videojuegos Megadrive de Sega, atrayendo así a adolescentes y otros usuarios reticentes. Un formulario de comentarios refleja el interés manifestado por este servicio, que se lanzó en cuanto se pudo adquirir una licencia. Para mantenerse al día de las nuevas modas de juegos electrónicos, en 1997 se incorporaron los títulos PlayStation de Sony. El interés de los usuarios se ha mantenido constante con 2.282 préstamos en 1996/97 y de 2.324 en 1997/98.

SCIP

En junio de 1997 se creó a título experimental el Punto de Información del Ayuntamiento de Sutton (SCIP) en la biblioteca de Middleton Circle. El objetivo es que sirva de ventanilla única de información a través de la cual los ciudadanos pueden dirigir sus preguntas, solicitudes o problemas a los departamentos del Ayuntamiento. El personal de la biblioteca establece contacto con los departamentos y tramita las solicitudes para garantizar la satisfacción del usuario. Este servicio ha experimentado un uso regular, pues los ciudadanos lo consideran útil y han declarado su intención de volver a utilizarlo. El concepto se extenderá a otras bibliotecas.

Biblioteca de adolescentes

Los jóvenes de más de 15 años siempre han creído, a menos que fueran estudiantes, que la biblioteca tiene poco que ofrecerles. En diciembre de 1996, con el lanzamiento de la biblioteca de adolescentes de la biblioteca de Sutton, se intentó responder a sus necesidades. Con 7.000 libras para muebles y equipos destinados a crear un área que los jóvenes pudieran considerar propia, esta iniciativa ofrece novelas contemporáneas y clásicos de culto, revistas, CD, instalaciones de audio, vídeos, CD-ROM e información de interés para los jóvenes. Se utiliza intensamente, con 7.000 préstamos anuales. Se ha creado la figura del Coordinador de Servicios a la Juventud para promover la nueva sección y extenderla a otras bibliotecas. El distrito londinense de Croydon obtuvo por primera vez el Chartermark en 1993⁵.

Presenta muchas prestaciones sofisticadas orientadas al cliente. Con respecto al criterio de las normas, presta servicios como: buena información sobre sus normas publicadas, un estatuto especial para los niños y una amplia gama de sistemas para el seguimiento del rendimiento, que incluye encuestas, pruebas discretas y sinopsis generales del fondo. Goza de una excelente reputación en materia de "información y accesibilidad", que incluye la gran disponibilidad del personal para promover el servicio en la radio, televisión, conferencias y veladas de puertas abiertas. Todos los cambios y las novedades significativas del servicio se adoptan previa consulta con los usuarios.

Ha demostrado que muchas de las decisiones relativas al servicio que adoptan se basan en los comentarios de los clientes.

Mide la evolución en el tiempo de la percepción del cliente, para asegurar así la detección precoz de los problemas.

Ha desarrollado procedimientos muy sofisticados para tramitar las quejas y observaciones, que se utilizan de forma positiva para orientar el desarrollo de los servicios.

La relación calidad-precio se refleja de diferentes maneras (negociación de descuentos, obtención satisfactoria de financiación externa, etc.). Gracias a la gestión eficaz del material, ha logrado aumentar el nivel de actividad, a diferencia de la tendencia nacional, y al reducir los gastos generales de personal puede dedicar una elevada proporción del gasto total a libros y otros materiales.

El distrito londinense de Southwark obtuvo su premio Chartermark en 1995⁶. Su orientación al cliente, como en Croydon y, de hecho, otras bibliotecas que han obtenido el Chartermark, es amplia y seria y está muy motivada. Muchas de las pruebas que facilita en su expediente son similares a las de Croydon en su naturaleza e intención.

Reúne todos los distintivos de gestión eficaz, que reconoce que el éxito fundamental del servicio bibliotecario se deriva del análisis minucioso de los deseos del cliente y de su satisfacción con calidad y a buen precio. Una cita de la documentación de Southwark resume su filosofía: "Las bibliotecas de Southwark pretenden alcanzar los niveles más altos de satisfacción del cliente".

La biblioteca de West Lothian recibió el Chartermark en 1994, y es la primera biblioteca escocesa que lo ha logrado hasta la fecha⁷.

⁵ Ayuntamiento de Croydon. *Croydon library service application for Chartermark renewal 1998*. (Publicación privada).

⁶ Ayuntamiento de Southward. *Southwark libraries application for Chartermark 1998* (Publicación privada).

Además de los esfuerzos por lograr la orientación al cliente descrita por Croydon y Southwark, el expediente de West Lothian hacia hincapié en su sistema de gestión del fondo. Este sistema no sólo comporta una buena relación calidad-precio en una época de escasez presupuestaria, sino también, con su sofisticado método de medición indirecta de los deseos y necesidades del cliente respecto del fondo (analizando en detalle lo que es utilizado normalmente), permite la creación de un fondo muy orientado al cliente.

Los comentarios realizados por el inspector del Chartermark con motivo de la concesión del premio original⁷ resumen la impresión global del servicio, en particular con respecto a su orientación al cliente.

"Se hace mención especial de

- la publicación íntegra de mediciones del rendimiento
- los cursos de formación internos y externos impartidos al personal
- la capacidad para sistematizar las compras y adquisiciones de material mediante el análisis del uso de obras de no ficción
- el nombramiento de un miembro de la plantilla experto en técnicas de marketing".

Tras estos proyectos e iniciativas de Chartermark subyace un deseo no sólo de mejorar el servicio (después de todo, seguramente este no es un fin en sí mismo), sino de atraer a nuevos clientes y conservar los existentes, cuidando muy especialmente a estos, ya que son el alma del servicio.

2.6 CONSULTAS

Uno de los criterios del Chartermark a los que las bibliotecas de West Lothian prestan más atención son las consultas a los clientes.

Desde las primeras consultas a los clientes, las bibliotecas de West Lothian han utilizado conscientemente la realimentación que generan para orientar la prestación de los servicios y mejorarla. Ha habido numerosos ejemplos a lo largo de los años. Las conclusiones negativas se han estudiado detenidamente para ver si pueden realizarse mejoras, presuponiendo que los usuarios valorarán más los servicios orientados por los deseos y las necesidades del público, lo que, a su vez, debería contribuir a aumentar la fidelidad del cliente.

⁷ Ayuntamiento de West Lothian. *West Lothian library service application for Chartermark 1998*. (Publicación privada).

⁸ Oficina ministerial. *Chartermark 1994*. Informe de retroalimentación para el servicio bibliotecario de West Lothian. (Publicación privada).

2.7 ALGUNOS EJEMPLOS DE CAMBIOS INDUCIDOS POR LOS CLIENTES

Ejemplos extraídos de las encuestas realizadas en 1992^{9,10}, a los ex usuarios y los usuarios actuales:

Comentarios del cliente	Medida adoptada
Faltan libros nuevos. Siempre los mismos libros en las estanterías. Muchos libros estropeados. Faltan libros del campo que me interesa.	Cambio total de la cultura de gestión y empleo de sistemas informáticos para controlar los niveles de material insatisfactorio (gestión regida por el análisis del "fondo muerto", del "fondo gastado" y del uso del material de no ficción).
Hay que esperar demasiado hasta obtener lo solicitado.	Supervisión del tiempo de entrega. Racionalización de las operaciones de compra y catalogación de la oficina central.
Solicitado un aumento del número de libros prestados.	Aumento de 6 a 10.
Hay que esperar demasiado hasta obtener lo solicitado.	Establecimiento del sistema de "Alerta de compra" que propicia la compra de ejemplares adicionales para reducir las listas de espera.
Falta de conocimiento de los servicios.	El grupo de marketing ha planificado nuevos paquetes de información. Cartas a ex usuarios. Distribución de folletos en zonas de nuevas construcciones y áreas con bajos índices de usuarios.
Las personas mayores son reticentes a utilizar el nuevo Opacs en línea.	Sesiones de formación matinales con té/café para grupos de ciudadanos mayores.
Problemas para encontrar material adecuado del catálogo.	Seminarios sobre "búsqueda eficaz en bases de datos" dirigido a toda la plantilla para mejorar la ayuda al cliente. Se ha empezado a clasificar el material de todas las bibliotecas.
Llevar a casa el catálogo de material de audio solicitado.	Se han comenzado a producir con regularidad catálogos impresos de material de audio.
Más información sobre libros hablantes para personas con problemas de vista.	Se ha comenzado a producir anualmente la versión "hablada" del catálogo de libros hablantes. Se distribuye a través del Periódico Hablante local, dirigido a las personas ciegas.

Las encuestas previas y posteriores a cada renovación de las sucursales han servido de guía para planificar una disposición aceptable de los locales, sistemas de exposición del material y la ambientación general de la biblioteca. También han aportado ideas sobre las partes del fondo que precisan mejoras, y para estos casos se han facilitado recursos adicionales.

Tanto la encuesta de Renovación como las encuestas entre Usuarios Actuales y Ex usuarios^{9,10} reflejan la necesidad de invertir más en libros parlantes, propiciando una revisión de

⁹ Fernie, June. *West Lothian Council lost borrower survey*. 1992.

¹⁰ Fernie, June. *West Lothian Council current borrower survey*. 1993.

la financiación, y ahora se destina más dinero a los Libros Hablantes todos los años. Uno de los resultados de esta reasignación ha sido el aumento sustancial de préstamos de libros Hablantes.

En la encuesta de 1996 sobre el Grado de conocimiento¹¹ muchos servicios prestados eran desconocidos. Esta información ha orientado la estrategia de marketing, que ha contribuido a mejorar la publicidad, centrándola en áreas como los libros hablantes, el servicio de pedidos y el Servicio de Información de la Comunidad.

A raíz del interés por el nivel de utilización del servicio de audio se estudió la posibilidad de replantear totalmente el marketing y la prestación de servicios del material auditivo: retirar el servicio de casetes y utilizar los recursos empleados en él para mejorar las colecciones de CD. Además, en un esfuerzo por mejorar el volumen de negocio y poner más material a disposición del cliente, también se consideró la posibilidad de acortar el período de préstamo del material auditivo de tres semanas a una.

Antes de adoptar cualquier decisión sobre estas cuestiones, se realizó una encuesta entre los usuarios de material auditivo para conocer sus opiniones en torno a estas propuestas¹². El resultado fue muy claro, ya que la primera recomendación (retirar paulatinamente las casetes) obtuvo el respaldo de una gran mayoría de usuarios. La segunda propuesta (recortar el período de préstamo) no fue bien recibida. La primera propuesta se puso en práctica, pero la segunda se abandonó a la luz de estos datos.

Éstos son sólo algunos de los varios ejemplos de medidas adoptadas para orientar el servicio a los deseos y necesidades de los clientes en West Lothian. Cunde la opinión de que solamente con esfuerzos continuos para satisfacer estas necesidades y deseos se conseguirá fidelizar a los clientes.

¹¹ Fernie, June. *West Lothian libraries awareness survey*. 1996.

¹² Servicio bibliotecario del Ayuntamiento de West Lothian. *Survey of audio borrowers*. 1997.



3 MARKETING

Las consultas al cliente y los consiguientes cambios del servicio son sólo una parte del marketing. Al fin y al cabo, el servicio orientado al cliente se rige por el mercado y este tipo de servicios opera en el contexto de una estrategia de marketing integral.

Peter Drucker, el autor más influyente en materia de gestión, ha definido el marketing de la siguiente forma¹³:

"El verdadero marketing empieza con los clientes, su demografía, necesidades y valores. No se pregunta '¿qué queremos vender?', sino '¿qué quiere comprar el cliente?'. No dice 'esto es lo que ofrece nuestro producto o servicio', sino 'estas son las satisfacciones que busca el cliente'."

En otras palabras, si se quiere conseguir clientes y conservarlos, hay que centrarse en lo que quieren, no en lo que se hace o se desea hacer. Para ello, es preciso consultar a los clientes directa o indirectamente (por ejemplo, consultas indirectas mediante el análisis del uso que se hace del fondo bibliotecario). Las consultas a los clientes no han de abordarse aisladamente, sino que deben formar parte de una secuencia continua de servicios y ser un aspecto más del marketing de servicios. Podemos describir nuestro modelo de marketing bibliotecario de West Lothian de acuerdo con los siguientes aspectos:

1. Descubrir lo que quieren los clientes.
2. Adoptar medidas para facilitarles lo que quieren a buen precio.
3. Informarles (y también a los posibles clientes) sobre las prestaciones de cualquier manera imaginable (pero económica).
4. Seguir preguntándoles qué quieren, para tener presente la posibilidad de cambiar la prestación de servicios.

¹³ Drucker, Peter. *Management*. Pan Books, 1979.

5. En respuesta, crear nuevos servicios o modificar los existentes. Es preciso que sean siempre servicios de calidad y económicos.
6. Informar a los clientes de los servicios nuevos o modificados. Buscar constantemente formas innovadoras de hacerlo.

Como se puede ver, el funcionamiento es cíclico y cada elemento del marketing de servicios depende de todos los demás. No tiene sentido, por ejemplo, dedicar grandes esfuerzos o inversiones a promover servicios de baja calidad. Incluso más absurdo, desde el punto de vista del cliente, es prestar o promover servicios que no se orientan a sus deseos y necesidades.

En todo el mundo, las bibliotecas han adquirido nuevas destrezas en esta área del marketing, con objeto de prepararse para sobrevivir en el competitivo nuevo milenio¹⁴.

Ya he mencionado el trabajo realizado en West Lothian, pero durante mis investigaciones he encontrado numerosos ejemplos de estudios muy profesionales sobre los factores que influyen en el uso que hace el cliente de la biblioteca.

3.1 ALGUNOS EJEMPLOS INTERNACIONALES

Caso 1

La Biblioteca Pública de Detroit, junto con la Universidad del Estado de Wayne, realizó un extenso estudio sobre los usuarios de la ciudad en 1993¹⁵. Se recopiló información detallada sobre el uso de la biblioteca y el acceso a ella por parte de todos los grupos de edad, se descubrieron muchos datos interesantes y se extrajo un gran número de conclusiones. Destaca una serie de problemas relacionados con la disposición del material de la biblioteca, el horario, la disponibilidad de aparcamiento, la seguridad infantil y críticas más fundamentales sobre la importancia de los libros para sus usuarios, todo lo cual dio pie a los directivos para reflexionar en torno a la planificación del desarrollo en los siguientes años. El resultado final fue el compromiso de intentar una revitalización¹⁶.

A la pregunta "¿Qué es una biblioteca urbana como la de Detroit cuando ya no cuentan las colecciones extensas, antiguas y posiblemente raras?", la biblioteca de Detroit responde: "un nuevo servicio bibliotecario que no sea juzgado por sus colecciones, sino por su capacidad de conectar a los usuarios con la información". Este nuevo concepto no implica abandonar

¹⁴ Consejo de Bibliotecas Nororientales (Irlanda del Norte). *Public Library surveys 1993*. Para usuarios, no usuarios y lectores.

¹⁵ Centro de Estudios Urbanos. *Detroit public library user survey 1993*. Universidad Estatal de Wayne, Julio de 1993.

¹⁶ Biblioteca Pública de Detroit. *Focus Group study*. Abril/Mayo de 1996.

los servicios tradicionales, sino integrar en la "carta" de servicios las nuevas tecnologías. Lo que se recomienda es un cambio fundamental de enfoque: en vez de los bibliotecarios, son los usuarios quienes definen las necesidades.

Caso 2

Westminster ha promovido un análisis riguroso de los factores del declive de la publicación de libros en el Reino Unido, especialmente de obras de ficción¹⁷.

El informe "estudia métodos de gestión del fondo de obras de ficción para mejorar su uso, examinando cuestiones como la clasificación, los períodos de préstamo y el número de solicitudes". "Formula recomendaciones destinadas a incrementar el uso y satisfacer mejor la demanda real".

El informe en su conjunto es muy práctico, a pesar de su minuciosidad y especialización, y amplía considerablemente no sólo la fuente de conocimientos de Westminster, a los que, indudablemente, recurrirán para planificar los servicios futuros, sino la fuente de información de las bibliotecas públicas en general para contribuir a planificar la orientación pública del fondo de ficción.

Caso 3

El servicio de la biblioteca regional de Central Rappahannock, en Virginia, EEUU, ha examinado las tendencias de los usuarios y ha intentado influir en ellas desde 1995. Después de unos cinco años sin depurar su base de datos de usuarios, se vio la necesidad de disponer de datos sobre los usuarios activos para tomar decisiones en materia de gestión. En lugar de adoptar medidas draconianas para borrar lo que se había convertido en un elevado número de clientes inactivos, decidieron adoptar un enfoque de doble vertiente. En primer lugar, decidieron realizar un esfuerzo concertado por captar a nuevos clientes (muchos de los cuales ya estarían en la base de datos, aunque inactivos). Se instalaron casetas especiales de la biblioteca en festivales y actos comunitarios. Se registraron todas las nuevas inscripciones realizadas en estos actos para medir el éxito.

Como experimento de marketing, Central Rappahannock ha empezado a abrirse camino hacia los usuarios inactivos a un ritmo de 500 al mes, borrando a quienes no han utilizado el servicio desde el registro inicial de clientes en 1991 y enviando postales al resto pidiéndoles que renueven su carné de socio. Con un porcentaje de renovación de cerca del 10 por ciento, parece ser una técnica de marketing muy eficaz. No se ha hecho ningún análisis de los costes y los efectos a largo plazo de esta práctica.

¹⁷ Municipio Londinense de Westminster. *Adult fiction and the public library*. 2ª rev. ed. Julio de 1998.

En la biblioteca de Central Rappahannock tienen mucha iniciativa, pues en numerosas actividades de marketing utilizan la base de datos de clientes como herramienta para poder entrar en contacto con posibles clientes.

Mientras estaba en funcionamiento el club de lectura estival para niños, en 1998, se enviaron postales de invitación a todos los niños menores de 12 años. Se les invitaba a inscribirse en un programa de lectura de verano, y al hacerlo decidían el número de libros que querían leer en esta estación. A su vez, recibían un kit con un registro de lectura, puntos de lectura, un lápiz, llaveros, etc. Utilizando un código especial de reconocimiento de los registros de los usuarios se logró medir el éxito del programa. Los préstamos a los niños que se inscribieron en el programa ascendieron al 15 por ciento de todos los préstamos del sistema durante el mes de julio.

Se considera que los programas especiales son particularmente importantes para hacer regresar a los ex usuarios y suelen utilizarse técnicas de envíos postales selectivos para promover los programas. La base de datos de clientes se utiliza de forma innovadora para supervisar el éxito o el fracaso del programa.

Algunas bibliotecas, aunque actualmente muy pocas, aplican conceptos de marketing en la gestión del fondo bibliotecario. En otras palabras, utilizan el modelo de "consultar, sopesar, prestar" para gestionar el material, con el propósito de que éste (después de todo, la característica principal de una biblioteca) se ajuste a los deseos de los usuarios.

A pesar de intensas búsquedas bibliográficas, no se han encontrado muchos ejemplos de bibliotecas dedicadas a esta labor. En los últimos años, el ejemplo británico más conocido es el de la biblioteca del condado de Surrey y el trabajo realizado por David Betts¹⁸. Gran parte de su teoría y sus investigaciones han sido posibles sin acceder a los datos que los sistemas de bibliotecas plenamente integrados son capaces de facilitar, y, por tanto, no se han reunido para crear un sistema plenamente operativo.

Caso 4

Las bibliotecas públicas de Gütersloh y Münster, Alemania, han desarrollado en los últimos años un sistema de gestión del fondo bibliotecario basado en conceptos de marketing, y utilizando una técnica llamada "cuotas de ausencia" para orientar al personal en torno a la gestión de las colecciones. La técnica consiste en determinar la proporción del fondo que está a disposición de los usuarios.

¹⁸ Betts, David. *The need for research*. Grupo de Investigación de Bibliotecas Públicas. 1988.

Se han fijado cuotas de disponibilidad ideales, y las cuotas de ausencia muy altas o bajas (alto o bajo grado de disponibilidad del fondo) orientan la actividad de gestión para incorporar o retirar materiales de modo que reflejen la demanda del público: una típica técnica de marketing.

La biblioteca pública de Bromley, de Londres ha desarrollado un concepto muy similar, al igual que las bibliotecas de West Lothian, en Escocia.

Caso 5

Las bibliotecas de West Lothian han introducido un concepto adicional más sofisticado para medir permanentemente, y de forma indirecta, los deseos de los clientes¹⁹. Se trata de una medida de la utilización media de libros en áreas temáticas seleccionadas, y se utiliza como herramienta de gestión de las obras de no ficción, porque en esta categoría el uso de artículos individuales no supone una medida útil del rendimiento del fondo, y es mucho más útil examinar en qué medida se ha utilizado *todo* el material agrupado por temas bien seleccionados. El objetivo global es eliminar la intuición, en la medida de lo posible, de las decisiones relativas al fondo de no ficción, y sustituir la información que utiliza el personal competente para adaptar la adquisición de materiales a la demanda y ajustar el fondo a las necesidades de los usuarios.

Los datos se extraen de programas de ordenador y después se introducen en una hoja de cálculo Excel, que calcula los porcentajes y los promedios.

Los datos permiten calcular las cuotas de ausencia del material de una forma similar a la de la Biblioteca Pública de Gütersloh y la Biblioteca Pública de Bromley, orientando así la gestión. Además, se determina el uso medio del material con respecto a cada área, información que se utiliza como prueba complementaria para respaldar la decisión adoptada. Igualmente, el sistema está concebido para evaluar la demanda de material por parte del cliente y para propiciar las medidas de gestión encaminadas a satisfacer esta demanda, una operación altamente orientada al mercado. El sistema se basa en continuas consultas indirectas, sofisticadas y detalladas, que facilitan datos muy relevantes sobre lo que los clientes quieren y lo que no quieren.

Las bibliotecas que emplean técnicas como estas adaptan un alto porcentaje de sus compras específicamente a lo que quieren los usuarios, según se desprende de la utilización del material existente que reflejan los sistemas informáticos.

Los sistemas como el de West Lothian también facilitan información acerca de los niveles relativos de material demandado, por lo que es una herramienta no sólo para aplicar técni-

¹⁹ Kerr, George. "Stock Management". *Library Association Record*. Febrero de 1998. Vol. 100 (2). Página 78.

cas de marketing a la disponibilidad de material, sino también para rentabilizar el fondo, contribuyendo a reducir el despilfarro de la compra de material no solicitado.

3.2 PUBLICIDAD

Hasta aquí he tratado los elementos de marketing relacionados con la determinación de la demanda de los clientes y su satisfacción. El otro ingrediente esencial es asegurarse de que los clientes existentes y potenciales conocen muy bien los servicios prestados, ya sean nuevos o hayan sido perfeccionados (o incluso los que llevan unos cuantos años funcionando). En otras palabras, debemos informar a las personas de nuestros servicios, algo que los bibliotecarios no han sido hasta ahora proclives a hacer.

La publicidad de las bibliotecas, como cualquier otra, ha de ser profesional y eficaz, y también económica.

West Lothian, que está orientada al rendimiento, define dos ingredientes esenciales: (a) la necesidad de experimentar y (b) la necesidad de supervisar.

3.2.1 EXPERIMENTACIÓN

La actividad de las bibliotecas consiste en facilitar educación, cultura e información, y también ocio, y es en este ámbito donde debemos competir por nuestra cuota del tiempo libre de las personas.

En West Lothian se considera que el marketing es vital y, por tanto, está bastante bien financiado²⁰. De esta labor se encarga un grupo de marketing, compuesto por el director de atención al cliente, los dos directores de área, un director de sucursal de cada área y un miembro de la plantilla experto en técnicas de marketing, diseño y exposición. Se celebran reuniones regulares en forma de sesiones creativas. Por tanto, la función del director de atención al cliente y del especialista en marketing consiste en poner en práctica las ideas. Aparte del tiempo del personal, se dispone de un presupuesto específico de unas 6.000 libras. En conjunto, el Ayuntamiento de West Lothian tiene una asignación presupuestaria de marketing y, al igual que en el ámbito del rendimiento del fondo, el Ayuntamiento solicita que se justifique ese gasto de forma *cuantificada*.

Se han fijado objetivos claros que, como se puede comprobar, consisten sobre todo en ganar clientes y conservarlos; indirectamente, los esfuerzos se dirigen a la creación de una base de usuarios asiduos y fieles. Cada año, el grupo determina un plan de marketing, que incluye

²⁰ Kerr, George. *From management information to managing performance*. Dirigido al Grupo de Usuarios Británicos Dynix, Glasgow. Agosto de 1996. URL - <http://146.176.15.249/ISC194>.

publicidad, exposiciones, actos, prospección de mercado, iniciativas experimentales, etc. El plan es concreto en cuanto a las aportaciones de personal, de forma que todos pueden planificar sus tareas principales para el año en cuestión.

Objetivos de marketing:

Conseguir más socios y usuarios

Conseguir aumentar el número de préstamos y el grado de utilización

Dirigirse a grupos especiales que no pueden o no quieren acceder a la biblioteca

Crear una imagen moderna del servicio

Crear una imagen simpática del servicio

Aumentar la notoriedad pública

Los intentos iniciales de medir el rendimiento fueron bastante básicos: por ejemplo, estadísticas de número de exposiciones y actos celebrados en cada biblioteca. Pero no se trataba más que de mediciones del *esfuerzo*, mientras que lo realmente necesario era determinar el grado de *eficacia* del marketing, y es en este ámbito donde ahora se centra la atención.

Se han determinado una serie de métodos para demostrar con ayuda del ordenador la eficacia (o ineficacia) de las diferentes actividades de marketing.

Actualmente, las actividades de marketing están orientadas a dos segmentos específicos de la población, los no usuarios y los ex usuarios.

Examinemos en primer lugar a los no usuarios. Son las personas menos influenciables y, de acuerdo con la literatura de marketing, en esta área es donde deberían hacerse menos esfuerzos. Realmente es necesario determinar para qué sirve esforzarse en esta área desde el punto de vista del marketing, puesto que puede derrocharse una enorme cantidad de dinero inútilmente.

Todas las iniciativas destinadas a los no usuarios se basan en una técnica que utiliza pegatinas de colores en los formularios de pedido incluidos en la publicidad. Cada pegatina diferente está asociada a un mensaje codificado diferente, que se añade a los registros del usuario cuando alguien accede a la biblioteca utilizando un formulario de pedido con pegatina.

El proceso queda reflejado en una descripción de estas tres iniciativas con sus respectivos resultados.

En el período 1993-94, las bibliotecas de West Lothian adoptaron como tarea clave un compromiso firme de garantizar que toda nueva vivienda ocupada en West Lothian recibiría un paquete por correo.

Este paquete contenía un formulario de pedido con pegatina morada, información sobre la biblioteca local, un folleto acerca de los diferentes servicios disponibles en la biblioteca, puntos de lectura y, ocasionalmente, listas de libros, participaciones en sorteos y otras "chucherías". Los directores de las sucursales son responsables de informarse de los nuevos vecinos de su área y de garantizar que se les envían estos paquetes. Cada mes se informa a la oficina central del número de paquetes enviados.

A toda persona que se incorpora a la biblioteca como socio utilizando un formulario con pegatina morada, se le adjunta un mensaje codificado a su registro informático.

Asociando los datos informáticos con el número de paquetes distribuidos y su coste, podemos determinar el grado de interés y el coste por cada nuevo miembro.

El gráfico del Apéndice 1 refleja los resultados de dos experimentos de marketing independientes: el que acabamos de escribir (envío de paquetes a las nuevas viviendas ocupadas), y una iniciativa destinada a depositar paquetes de presentación, similares a los antes descritos, pero con diferentes pegatinas y códigos, en una serie de oficinas públicas, como por ejemplo consultas de médicos, clínicas, oficinas de correos, oficinas del Departamento de Vivienda, etc.

De inmediato resultó evidente que este último experimento no resultaba económico. El público se llevó 771 paquetes durante el período de prueba, pero solo hubo 10 nuevos socios, lo que representa una respuesta del 1,3 por ciento de acuerdo con los números distribuidos, o un coste de 19 libras por nuevo miembro si calculamos los costes de material y personal. Desde el punto de vista del marketing, este método resultó totalmente ineficaz y se abandonó inmediatamente. Por otro lado, el envío a casas particulares prometía, y se ha incorporado a la rutina estándar desde abril de 1995.

Las estadísticas correspondientes a este experimento fueron: 392 paquetes enviados, 56 nuevos socios. Estas cifras representan una respuesta del 13,9 por ciento de acuerdo con los números distribuidos y un coste por nuevo socio de 1,15 libras.

Tenemos, pues, un éxito y un fracaso, pero, de hecho, el grupo de marketing no se preocupa por el fracaso en este contexto, porque opina que si nunca se intenta nada, nunca se consigue nada. Mediante la supervisión informatizada, las bibliotecas de West Lothian pueden experimentar ahora con planes piloto, adoptar lo que funciona y abandonar lo que no da fruto.

3.2.2 EL SEGUIMIENTO Y SU IMPORTANCIA

Esta es la esencia de una cultura del rendimiento. Si se tienen objetivos y se experimenta, hay que hacer un seguimiento de los experimentos, pues de lo contrario no se puede saber si se cumplen o no los objetivos. En 1996, West Lothian realizó otro experimento supervisado. Ese año, la biblioteca tuvo la fortuna de obtener financiación para renovar dos de sus sucursales. En la fase de planificación de la obra se consultó a los usuarios para definir aspectos como la percepción de los lados fuertes y los puntos débiles del fondo bibliotecario, la acogida que tendría la clasificación de este fondo y su presentación en estanterías del tipo de las empleadas en las librerías. Las opiniones de los clientes se incorporaron en el diseño de la reforma y se sometió el fondo a una gran operación de "cirugía" antes de la reapertura.

Cuando el grupo de marketing discutió su estrategia publicitaria de cara a la reapertura, se propuso utilizar el envío directo de cartas para notificar a todos los usuarios registrados los cambios principales efectuados. Se confeccionaron paquetes especiales con folletos que explicaban los cambios y la nueva disposición, una carta de bienvenida que también contenía el calendario de los actos especiales de la reapertura, puntos de lectura, listas de libros, globos para niños, etc. Como actividad de marketing dirigida a ex usuarios, estos paquetes se enviaron a los usuarios registrados en cada sucursal que no hubieran visitado la biblioteca en los últimos 6 meses previos al cierre temporal (cerca de 2.000 en cada sucursal). Los datos de estos usuarios se guardaban en un listado aparte en el sistema informático. A efectos de control, en el sistema se guardó un listado de 2.000 usuarios de otra biblioteca que no hubieran visitado su biblioteca durante el mismo período, pero no se estableció comunicación con ellos. Las listas guardadas en el ordenador permitían calcular el grado de recuperación a efectos de seguimiento de la operación.

El gráfico del Apéndice 2 refleja el notable éxito de esta operación por el número de ex usuarios que volvieron a utilizar la biblioteca tras la reapertura. Aunque se hizo lo posible por difundir la reapertura en la prensa local y en carteles colocados en los alrededores, se consideró que el envío directo de cartas contribuyó significativamente al alto índice de recuperación de este grupo de usuarios antes poco asiduos.

Esta operación ha llevado a West Lothian a utilizar el correo directo como uno de sus métodos principales para comercializar el servicio, a la vista de su éxito, y desde 1996 una serie de campañas han demostrado de nuevo la eficacia de este método.

West Lothian, independientemente de la Biblioteca Regional de Rappahannock Central en Virginia, EEUU, ha llegado a la conclusión de que el correo directo (utilizando la base de datos de clientes de la biblioteca) es un método especialmente eficaz de comercializar el servicio (cf. 3.1 - caso 3).



4 LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING

Las primeras iniciativas de West Lothian en el campo del estudio de la clientela se emprendieron sobre una base específica y se diseñaron con objeto de formar al personal en las disciplinas necesarias para realizar prospecciones de mercado básicas. En octubre de 1992 y mayo de 1993 se pusieron en práctica dos proyectos de investigación para examinar las actitudes de los usuarios y ex usuarios con respecto al servicio. El personal aprendió de ellos las técnicas utilizadas y los programas informáticos adecuados para crear formularios de sondeo internos.

También aprendieron técnicas de análisis e interpretación de datos y el modo de afrontar los cambios necesarios para responder a las necesidades expresadas por los clientes.

Tras este proceso de aprendizaje, el Dr. June Fernie, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Napier, ayudó a los altos directivos a formular la estrategia de marketing global del servicio, que tiene tres vertientes:

1. Identificar las necesidades y los deseos de cada sector del público de West Lothian, a raíz de lo cual se han clasificado grupos como "ex usuarios", "usuarios actuales", "no usuarios" o "nuevos usuarios", se han examinado cuestiones como el conocimiento por parte de los usuarios y no usuarios de los servicios de la biblioteca y se ha intentado influir en la fidelidad del cliente.
2. Visitar periódicamente las sucursales de la biblioteca y estudiar sus bases de clientes, establecer si la percepción y la opinión relativas al servicio han cambiado con el tiempo.
3. La investigación en torno a las necesidades y percepciones de la clientela es inútil a menos que haya una organización preparada para responder a los resultados. Tras cada encuesta, se estudian las medidas a largo plazo que pueden adoptarse para efectuar cambios destinados a satisfacer las nuevas necesidades determinadas por los clientes.

Hasta la fecha, la evolución de la estrategia ha sido la siguiente:

1992	Encuesta de ex usuarios
1993	Encuesta de usuarios actuales (bibliotecas Bathgate y Carmondean)
1994	Encuesta antes y después de la renovación (biblioteca de Broxburn)
1995	Encuesta a no usuarios - sondeo a la salida en la biblioteca Bathgate, a visitantes que no habían tomado prestado nada
1996	Encuesta antes y después de la renovación (biblioteca de Whitburn)
1996	Encuesta sobre el conocimiento de los servicios bibliotecarios (sondeo en la calle en varias comunidades)
1996	Encuesta sobre el conocimiento de los servicios de la biblioteca (a la salida de la biblioteca)
1996	Encuesta antes y después de la renovación (biblioteca de Bathgate)
1996	Encuesta antes y después de la renovación (biblioteca de Linlithgow)
1997	Encuesta a usuarios de material auditivo (antes de tomar la decisión de retirar el material auditivo en casetes)
1998	Encuesta a usuarios actuales (bibliotecas de Lanthorn y Whitburn)
1998	Encuesta a usuarios actuales (bibliotecas de Bathgate y Carmondean; estas son las primeras encuestas de repetición)
1998	Encuesta a nuevos usuarios (bibliotecas de Broxburn, East Calder y Almondbank). Concebida para determinar las expectativas de los nuevos socios, con un seguimiento posterior de hasta tres meses para analizar si el servicio ha satisfecho estas expectativas.

Además, se ha previsto incluir en 1999 otras dos bibliotecas en la estrategia de encuestas a usuarios actuales, así como examinar estudios comparativos de usuarios asiduos frente a los ocasionales, y realizar una investigación centrada en las nuevas formas de actuar, con especial hincapié en la percepción que tiene el público del nuevo servicio de Internet.

Un elemento esencial del marketing, como ya hemos comentado, son las medidas positivas basadas en actividades de recopilación de datos, como por ejemplo las encuestas.

Ya en 1992, cuando se dispuso por primera vez de datos sobre la pérdida de clientes, saltó a la vista que en este terreno había un problema.



5 EL PROBLEMA

El gráfico del Apéndice 3 refleja la pérdida de usuarios, mes a mes, desde 1993, y demuestra que West Lothian pierde todos los meses de 600 a 1.000 usuarios registrados. Parece que hay un problema significativo. A las bibliotecas de West Lothian se les planteaba una cuestión inquietante: ¿Por qué tantas personas que se habían molestado en inscribirse como socios de la biblioteca optaban por no seguir utilizando el servicio? Esto ocurría en un servicio bibliotecario que se consideraba altamente orientado al cliente, que podía aportar pruebas sustanciales de los innumerables esfuerzos por lograrlo, que había desarrollado una serie de métodos innovadores para medir el éxito de su estrategia de marketing y de ajustar específicamente su material a la demanda de la clientela. A la luz del continuo declive del uso de bibliotecas en el Reino Unido, este era uno de los escasos servicios bibliotecarios del país que había mantenido, e incluso aumentado, sus préstamos en los últimos diez años (Apéndice 4).

Sin embargo, parece que el servicio tiene un problema. A pesar de su orientación al cliente, gran número de estos clientes muestran una fidelidad mínima o nula.

5.1 ENCUESTAS ANTERIORES

En 1991 se entabló contacto con unos 1.000 ex usuarios en el marco de una encuesta realizada por el servicio bibliotecario de West Lothian junto con la Escuela de Negocios de Napier. El estudio produjo mucha información relevante y, además, un efecto secundario interesante. Resultó que un número significativo de ex usuarios habían empezado a utilizar de nuevo la biblioteca poco después de participar en la encuesta. Una vez la plantilla hubo adquirido suficiente experiencia con el sistema informático, se decidió estudiar las posibilidades mercadotécnicas de este fenómeno.

5.2 EXPERIMENTOS ANTERIORES

En 1994 y 1995 se realizaron varios experimentos que parecieron confirmar que gracias al contacto con los ex usuarios mediante el envío directo de cartas se puede inducir la recu-

peración de un número significativo de ellos. Sin embargo, la técnica utilizada para supervisar este dato (añadiendo mensajes codificados al registro de usuarios con los que se había establecido contacto) resulta muy laboriosa. Además, el personal no tenía de tiempo para comprobar si los usuarios recuperados seguían utilizando regularmente la biblioteca durante mucho tiempo. Los experimentos, a pesar de constituir un campo interesante para profundizar en su estudio, se suspendieron hasta que se tuvo tiempo para efectuar un estudio más pormenorizado con un examen de su eficiencia, y hasta que se pudo elaborar un método que requiriese menos personal para realizar un experimento en el futuro.

5.3 EJEMPLOS

La preocupación por la pérdida de usuarios y el estudio de sus efectos no son exclusivos de West Lothian, aunque los trabajos sobre esta cuestión son escasos. Entre los últimos estudios figuran los del distrito metropolitano de Sandwell, en el Reino Unido, las Bibliotecas de la Ciudad de Sheffield, en el Reino Unido, y un importante estudio alemán efectuado por el Instituto Infas en 1996.

El servicio bibliotecario de Sandwell, en Inglaterra, hizo una encuesta entre ex usuarios en 1997. Se envió por correo un cuestionario a 500 ex usuarios seleccionados al azar. Fueron devueltos 138 (el 28 %), que se analizaron. En algunos aspectos, los resultados eran similares a los de la encuesta de West Lothian de 1992. Los motivos principales de no haber utilizado el servicio durante el año anterior eran de carácter personal y relativos a las dificultades de acceso (principalmente debido al horario de apertura). A la pregunta de qué factor les animaría a utilizar más la biblioteca, respondieron principalmente que la mejora del fondo bibliotecario (mencionado por el 43 por ciento) y del acceso (27 por ciento). En sus conclusiones, Sandwell asumió la crítica implícita y admitió que el uso de la biblioteca aumentaría (y disminuiría la pérdida de usuarios) si se abordaban los problemas de acceso y de contenido del fondo, lo que exigía a todas luces una inversión en recursos.

Las Bibliotecas de la ciudad de Sheffield llevan varios años recopilando datos sobre la pérdida de usuarios. De los comentarios del personal del servicio de atención al cliente se desprende que intentan investigar en esta área con vistas a buscar soluciones a un problema que se considera importante. El índice de pérdida en estas bibliotecas figura más adelante en el presente informe y sigue la pauta observada en las ciudades que cooperaron en la recopilación de datos. Una cifra particularmente interesante de los datos de Sheffield es el número de usuarios que se inscriben en la biblioteca y que después tienen su expediente vacío. En un mes típico entran 1.850 usuarios nuevos, de los cuales 150 no volverán a utilizar nunca más su carné de socio. De los 1.850, otros 250 solo volverán a utilizar su carné una vez. En

ningún otro sitio disponen de estos datos, y desde que accedí a ellos no he tenido oportunidad de investigar si ocurre algo similar en West Lothian o a qué se debe.

Estudio de diecisiete ciudades alemanas

En 1996, el Instituto Infas realizó un importante estudio sobre los socios bibliotecarios de diecisiete ciudades alemanas²¹. En total, el equipo encuestador habló con 13.367 personas, de las que 5.176 nunca habían sido socios de una biblioteca, 2.970 eran ex usuarios y 5.182 eran socios en ese momento. No está claro si los encuestados se eligieron al azar, pero en este caso, el número de ex usuarios es sorprendentemente alto, lo que parece denotar un problema de pérdida de usuarios por lo menos tan significativo como el de West Lothian.

Se sondeó a los ex usuarios con respecto a cuestiones como la conveniencia del horario y de la ubicación de la biblioteca, el interés del fondo bibliotecario para los usuarios o su actualización, las dificultades en el empleo de los catálogos, el atractivo de las bibliotecas, la amabilidad del personal, etc. Todas las deficiencias detectadas se comunicaron a las bibliotecas que participaban en el estudio para orientar sus decisiones con miras a mejorar la fidelidad de su clientela.

En 1997, mientras se hacían planes para ofrecer una amnistía de multas durante la Semana de la Biblioteca Nacional Británica, se creó un mecanismo informático diferente para supervisar la recuperación de usuarios contactados por la biblioteca. La nueva técnica era mucho menos laboriosa y se tomó nota de ella para cuando fuera posible volver a examinar la cuestión del modo de influir en los ex usuarios.

²¹ *Attitudes to public libraries in the Federal Republic of Germany: Charts. A representative survey.* Presentado por Infas-Sozialforschung, Septiembre de 1996.

Fundación Bertelsmann



6 EL PRESENTE ESTUDIO

Cuando la Fundación Bertelsmann me dio la oportunidad de investigar una área que considero importante en el campo del marketing, mi mente regresó inmediatamente al experimento "estancado" sobre el modo de influir en los ex usuarios.

6.1 OBJETIVO

El objetivo del presente estudio consiste en determinar varias cosas:

El alcance del problema con los ex usuarios en otros países, confirmando así si es un problema local o cultural.

¿Es posible indicar concluyente y detalladamente qué factores pueden aprovechar las bibliotecas para influir en la recuperación de los ex usuarios?

¿Es posible determinar si se ha convencido a los ex usuarios recuperados de que sean usuarios fieles? Este es realmente un estudio de rentabilidad. Si sólo vuelven para hacer un único uso -o peor aún, si vienen a engrosar el grupo de los "morosos"-, entonces no es un resultado rentable.

Los costes corrientes, el coste por usuario recuperado, para poder valorar la rentabilidad global.

Si las visitas de regreso reflejan un cambio de la percepción que tiene el usuario con respecto al servicio.

Qué factores indujeron la recuperación de los usuarios con los que *no* entabló contacto la biblioteca.

6.2 METODOLOGÍA

A fin de determinar la extensión del problema a escala mundial se recurrió a dos servidores de lista muy utilizados por las bibliotecas públicas: lis-pub-libs y dynix_1. Se pidió a las bibliotecas que desarrollaran programas mensuales (si aún no recopilaban los datos en cuestión) para determinar dos cosas: en primer lugar, el tamaño total de la base de datos de usuarios, y en segundo lugar, en cada uno de los tres meses siguientes, el número de usuarios que hubieran utilizado el sistema por última vez ese mismo mes del año anterior. Con los datos facilitados se calculó un índice de pérdida mensual y anual.

Con objeto de examinar en detalle lo que ocurre con la pérdida de usuarios y con los intentos de influir en ella, se elaboraron programas destinados a establecer grupos que se someterían a examen.

Todos los grupos y subgrupos analizados se registraron en listas seleccionadas identificables en el sistema informático, a las que se podía acceder en todo momento para realizar análisis rigurosos.

La primera subdivisión de estos grupos comprendía a los usuarios que hubieran utilizado el sistema por última vez seis meses antes; la segunda subdivisión, a los usuarios que hubieran utilizado el sistema por última vez doce meses antes. Cada uno de estos dos subgrupos principales se subdividió de la siguiente manera:

Para el 33 por ciento se produjeron etiquetas con sus direcciones y se enviaron paquetes por correo. Estos paquetes contenían: una carta invitándoles a volver a la biblioteca; un folleto de descripción de los cambios y mejoras introducidos en los servicios desde su última visita; un folleto informativo sobre los servicios disponibles, el horario de la biblioteca, etc., y un vale de regalo para el alquiler gratuito de películas de vídeo (5 libras). Este regalo no suponía ningún coste para la biblioteca (excepto un "coste de oportunidad"), pues el alquiler de vídeos es uno de los servicios prestados por las bibliotecas de West Lothian.

Para otro 33 por ciento también se produjeron etiquetas y se enviaron por correo paquetes idénticos, pero sin los vales de regalo.

El 33 por ciento restante figuraba en los listados del sistema informático igual que los otros dos grupos, pero no se estableció contacto con ellos. Este era el grupo de control, que nos permite juzgar si el contacto establecido por la biblioteca influyó en el comportamiento.

Se enviaron cartas al pequeño número de ex usuarios que tenían bloqueado el uso del sistema en sus expedientes debido a la no devolución de material prestado. Estas cartas debían servir para tranquilizar a los usuarios. Se tranquilizó a los niños y las personas mayores (a quienes no se imponen multas en West Lothian), por si ignoraban que no tendrían que pagar ninguna multa si devolvían los libros. A las personas adultas se les dijo que, aunque se les impondría una multa, existe un límite máximo y que se les daría la oportunidad de pagar las multas acumuladas en pequeños plazos semanales. Queríamos saber si el miedo a las multas es un factor para dejar de utilizar la biblioteca entre los ex usuarios.

Todos los grupos se subdividieron a su vez en grupos de edad (niños, adultos -entre 18 y 60 años- y personas mayores), y por sexos, para facilitar el análisis ulterior.

Para identificar a los usuarios recuperados se estableció el siguiente procedimiento:

Se analizó cada grupo (que tenía un nombre de lista codificado en el ordenador) en busca de la última utilización de los servicios bibliotecarios *posterior* a la fecha de envío de los paquetes. Los números de identificación de los usuarios se registraron para futuros análisis de las pautas de uso, junto al número total de utilizaciones del sistema registrado hasta la fecha.

Esta operación se repitió semanalmente y se registró a los usuarios recuperados junto con las utilizaciones posteriores del primer grupo de usuarios recuperados. Para esta identificación semanal había que sustituir todas las semanas la fecha del "último uso desde..." por la del "último uso desde la búsqueda de la semana pasada", y registrar las nuevas utilizaciones.

Además, cada vez que se registraba una nueva utilización por parte de un usuario recuperado, también se registraba el número total de utilizaciones. De este modo era posible determinar el número de utilizaciones por parte de cada usuario recuperado.

Nº de usuario	25 mayo		2 junio		15 junio		22 junio		Final julio		Final agosto	
	C1	Uso	C2	Uso	C3	Uso	C4	Uso		Uso		Uso
56789	#	13								13		13
12345	#	233	#	239			#	241		261		275
23567	#	42			#	43				43		44
98765	#	24	#	28	#	33	#	34		36		41
65432	#	315	#	317	#	318	#	319		321		321
97421			#	78	#	82	#	86		96		102
44455			#	55	#	59	#			59		60
98544					#	16				16		18
76453					#	60	#	66		78		78

En este ejemplo de hoja de registro, C1 indica el primer control, y el signo de escotilla indica un último uso durante el período objeto de control. Las cifras de las columnas de uso reflejan las utilizaciones acumuladas que corresponden a cada usuario. En los dos últimos controles no se buscaron fechas de últimas utilizaciones, sino que se calculó el uso acumulado para determinar qué usuarios seguían activos.

6.3 RESULTADOS - ESTUDIO INTERNACIONAL

En respuesta a la solicitud de ayuda a través de Dynix_I y Lis-pub-libs, 22 bibliotecas de todo el mundo facilitaron datos sobre ex usuarios.

Tres eran de Europa continental: las ciudades de Paderborn y Dresde en Alemania y la biblioteca regional de Tilburg en los Países Bajos.

Diez eran de los Estados Unidos: el condado de Kitsap en el estado de Washington, la Biblioteca Regional de Rappahannock en Virginia, la Biblioteca Pública de Renton y la Biblioteca Pública de Elkhart en Indiana, la Biblioteca Pública de Woodbridge, la Biblioteca Pública de Cape May y la Biblioteca Pública de Gloucester, todas en Nueva Jersey, la Biblioteca Pública de Oplin en Ohio, la Biblioteca Pública de Alhambra en California, la Biblioteca Pública de Richardson en Texas y la Biblioteca del condado de Washington en Minnesota.

Seis eran del Reino Unido: Servicio Bibliotecario de West Lothian, Biblioteca del municipio de Rochdale, del distrito londinense de Kensington y Chelsea, las Bibliotecas de la Ciudad de Sheffield y de los distritos londinenses de Hackney y Greenwich.

La tabla del Apéndice 5 refleja los índices de pérdidas mensuales de clientes de todas las bibliotecas participantes.

Los índices de pérdida se calcularon sobre la misma base que la cifra del rendimiento de los usuarios activos que ha calculado el Gobierno británico, es decir, los clientes que no han utilizado el sistema durante el año anterior se consideran oficialmente ex usuarios o inactivos y no se incluyen en los recuentos estadísticos.

Un repaso rápido de las cifras refleja que las bibliotecas "pierden" en todo el mundo entre el 1,09 y el 5,4 por ciento de su base de clientes cada mes. Está claro que existe un problema significativo.

De estas cifras se desprenden dos conclusiones evidentes:

El índice de pérdida debe de enmascarar otros factores relativos al uso por parte de la clientela, pues un simple cálculo matemático nos indica que si no se produce una recuperación "espontánea", en 4 ó 5 años la biblioteca se quedaría sin ningún cliente. El análisis de la pérdida de usuarios debe permitir encontrar estos factores subyacentes y descubrir si existe un índice de pérdida *verdadera*.

Existe, no obstante, una pérdida mensual regular de clientes, y este aspecto puede ser objeto de experimentación, para intentar influir en tantos ex usuarios como sea posible para que vuelvan a ser usuarios regulares.

6.4 EXPERIMENTOS CON LOS EX USUARIOS DE WEST LOTHIAN

Análisis de las cifras de reutilización - grupo de 12 meses

Los Apéndices 6-8 reflejan los números y porcentajes de usuarios que volvieron a utilizar la biblioteca a raíz de diversos contactos establecidos con ellos.

Salta a la vista que los índices de recuperación son más altos cuando ha habido contacto previo por parte de la biblioteca. En el caso de los grupos de adultos y jóvenes, los índices de recuperación son más altos entre los usuarios que reciben el "paquete de regalo", mientras que en el grupo de personas mayores el índice de recuperación entre los que recibieron el paquete es ligeramente inferior.

Análisis de los índices de recuperación espontánea

Examinando las cifras de reutilización de los usuarios con los que no se puso en contacto la biblioteca, descubrimos una tendencia claramente identificable (que también se da cuando examinamos los datos relativos a clientes que utilizaron el servicio por última vez hace seis meses; véanse los detalles más abajo).

Entre estos usuarios se observa un índice de recuperación muy regular, que llamaré "índice de recuperación espontánea". Este índice proporciona cierta tranquilidad a los bibliotecarios, visto el índice de pérdida reflejado en una serie de "depuraciones" anuales de ficheros de usuarios o, en el Reino Unido, en el indicador de rendimiento de la Administración Pública relativo a los índices de utilización, basados en el recuento exclusivo de los clientes que han utilizado la biblioteca como mínimo una vez durante los doce meses anteriores. Salta a la vista que muchos clientes suelen volver a la biblioteca en los doce meses siguientes, por lo

que el índice de pérdida real es bastante más bajo que el índice aparente. Analizando las cifras de West Lothian, es posible establecer el índice de pérdida real.

Si nos fijamos en los clientes con los que no se estableció contacto, pero que volvieron a la biblioteca, encontramos a 19 adultos, 5 personas mayores y 3 jóvenes. Estos números corresponden a un tercio de los ex usuarios de un mes, por lo que es razonable suponer que si no nos hubiéramos puesto en contacto con nadie, unos 81 (27x3) habrían vuelto a utilizar espontáneamente los servicios de la biblioteca.

Esta recuperación espontánea es un proceso continuo, pero podemos medir su efecto a lo largo de doce meses (Apéndice 9).

A partir de estas pruebas, es obvio que aunque la pérdida aparente de ex usuarios en West Lothian se sitúe cerca de los 1.313 al mes (15.756 al año), la pérdida anual real es de 15.756 menos la cifra de los que vuelven espontáneamente, que asciende a 6.318. Este cálculo nos da un número real de ex usuarios de 9.438 al año (786 al mes). Con unos 58.000 usuarios en la base de datos, el índice de pérdidas mensuales reales es del 1,4 por ciento aproximadamente.

Índices de reutilización inducida por el marketing - grupo de 12 meses

El Apéndice 10 refleja el índice de recuperación inducida por el marketing, en particular por el método de marketing más eficaz, a saber, el "paquete con regalo" (el vale de 5 libras para el alquiler de una cinta de vídeo). Extrapolando a partir de los datos de la muestra podemos calcular el número de usuarios que vuelven a la biblioteca mensualmente, con lo que resulta una cifra de 195 posibles clientes recuperados.

Si restamos el número mensual de los que habrían vuelto "espontáneamente", sin ningún contacto por parte de la biblioteca (81), nos quedan 114 que fueron inducidos (1.368 al año). Esto representa el 2,4 por ciento del número total de usuarios.

Si la pérdida anual real (ya calculada) es de 9.438 (el 16,6 por ciento del número total de usuarios) y las personas que regresan inducidas por el marketing son 1.368 (el 2,4 por ciento del número total de usuarios), entonces la reducción del índice de pérdida real gracias al marketing es de $(1.368/9.439) \times 100$ o el 14,5 por ciento.

Es una reducción significativa de la pérdida de usuarios.

Análisis de las cifras de reutilización - grupo de 6 meses

Se realizó un experimento paralelo para aclarar si los índices de reutilización variarían enviando los paquetes de marketing a usuarios con menos tiempo de ausencia desde el últi-

mo registro en su ficha. El período elegido fue de 6 meses, porque se consideraba un período de utilización suficientemente infrecuente como para pensar que a muchos de ellos se les acabaría considerando oficialmente ex usuarios. En los apéndices 11-13 figuran las cifras y los índices de recuperación.

De nuevo se observa una marcada tendencia al aumento del índice de recuperación entre los usuarios con los que se ha puesto en contacto la biblioteca. En este grupo, la diferencia entre los índices de recuperación debida al "paquete de regalo" y los usuarios que no recibieron dicho paquete es mucho mayor que en el grupo de doce meses, y refleja una correlación muy clara y convincente entre el "contacto con regalo" y un índice de recuperación significativo.

Análisis de los índices de recuperación espontánea

La misma tendencia al retorno espontáneo a la biblioteca, independientemente de si ha habido o no contacto previo, se observa en el grupo de seis meses, si bien es cierto que el índice de recuperación espontánea era ligeramente más alto.

Podemos calcular dicho índice con la misma técnica utilizada para el grupo de doce meses. Si nos fijamos en los clientes con los que no hubo contacto, pero que regresaron a la biblioteca, vemos que hay 20 adultos, 5 personas mayores y 10 jóvenes. Estos números corresponden a un tercio de los usuarios perdidos en un mes, por lo que es razonable suponer que si no hubiéramos entablado contacto con nadie, cerca de 105 (35 x 3) habrían vuelto a la biblioteca.

Esta recuperación espontánea es un proceso continuo, pero podemos medir su efecto en un período de doce meses (apéndice 14).

Con estos datos, es evidente que aunque la pérdida aparente de usuarios en West Lothian es de unos 1.313 al mes (15.756 al año), la pérdida anual real es de 15.756 menos la cifra de recuperación espontánea, que asciende a 8.190, lo que nos da una cifra real de ex usuarios de 7.566 al año (630 al mes). Con un número total de usuarios de unos 58.000, el índice de pérdida mensual real es del 1,1 por ciento.

La diferencia entre las cifras de recuperación espontánea de usuarios que utilizaron por última vez la biblioteca hace seis meses y de usuarios que lo hicieron hace doce meses refleja que el efecto de recuperación espontánea disminuye gradualmente a medida que aumenta el tiempo transcurrido desde el último uso de la biblioteca.

Índices de reutilización inducida por el marketing - grupo de 6 meses

Si ahora examinamos el índice de recuperación inducida por el marketing y en particular por el método de marketing más eficaz, a saber, el del "paquete con regalo" (el vale para el alquiler de un vídeo valorado en 5 libras), vemos en el apéndice 15 que se ha recuperado a un gran número de usuarios: 315 en total.

Si restamos el número mensual de usuarios que habrían regresado espontáneamente sin ningún contacto previo por parte de la biblioteca (105), nos quedan 210 usuarios inducidos (2.520 al año).

Esta cifra representa el 4,3 por ciento del número total de usuarios.

Si la pérdida anual real (ya calculada) es de 7.566 (el 13 por ciento del número total de usuarios), y los que regresan gracias al marketing son 2.520 (el 4,3 por ciento del número total de usuarios), entonces la reducción del índice de pérdidas gracias al marketing es de $(2.520/7.566 \times 100)$ o el 33,3 por ciento.

Es una reducción significativa en la pérdida de usuarios.

Diferencias entre índices de recuperación de distintos grupos de edad

Las diferencias son mayores cuando se trata del grupo de 6 meses.

Tanto los grupo de adultos como de personas mayores tienen un índice de recuperación alto, que responde al paquete con regalo, mientras que el de los jóvenes es mucho más bajo. De ello se desprende que o bien los niños son menos receptivos a una "oferta" (cosa improbable), o bien que los niños no consideran la oferta especialmente deseable. El vale servía para 5 alquileres gratuitos de cintas de vídeo o audio, pero en el caso de los niños, puesto que no pueden alquilar películas (por razones de protección de la infancia, debido al contenido de muchas películas), sólo les quedaba la opción de las cintas de audio. En la encuesta telefónica (véase más abajo), una serie de niños mencionaron el acceso a Internet. Creo que sería interesante realizar un experimento en el que el regalo consistiera en vales para acceder gratuitamente a Internet. (Este servicio se va a introducir en West Lothian en verano de 1998, y se cobrará por el acceso a los terminales.)

No hay ninguna diferencia entre los índices de recuperación de niños que recibieron el paquete normal y los que regresaron sin contacto previo. Por tanto, el experimento, desde el punto de vista de la capacidad de recuperar a los usuarios jóvenes, no ha dado resultado. Tanto en los grupos de personas mayores como de adultos se registra un aumento significativo del índice de recuperación gracias al contacto previo, en particular cuando se había

enviado el regalo. La única diferencia real entre estos grupos se observa en el índice de recuperación de las personas mayores sin contacto previo, que es más alto. Quizá esto indica que una parte importante de este grupo de edad son usuarios muy infrecuentes pero que no abandonan realmente la biblioteca.

Aspectos particulares

Los programas informáticos utilizados para identificar a los ex usuarios también separó a un pequeño número de usuarios perdidos por un motivo comprensible (fueron expulsados porque no habían cumplido los plazos de préstamo y no habían devuelto el material). West Lothian ya había decretado una eficaz e innovadora "amnistía de multas" en 1997. En esta ocasión, se decidió que no se ofrecería ninguna amnistía de multas, sino que se enviaría un paquete especial a estos usuarios para ver si algún tipo de alivio con respecto a las multas les animaba a regresar.

En West Lothian, a los niños y a las personas mayores *no* se les cobran multas por demora, pero entre los empleados de la biblioteca se cree que estos grupos de edad quizá no lo sepan y la perspectiva de una acumulación de multas basta para impedir que devuelvan sus préstamos.

En el caso de los adultos, aunque se cobran multas, hay un límite máximo de acumulación, que quizá tampoco se conozca lo suficiente y de ahí el "factor miedo" que inhibe la devolución de los artículos cuyo plazo de préstamo ha vencido hace tiempo. Se decidió aprovechar el envío masivo de cartas para remitir un escrito a estos grupos exponiendo la situación e invitándoles a regresar.

Según el análisis de los índices de recuperación de estos clientes, resulta que nuestras hipótesis con respecto a la mala interpretación por parte de los clientes de la situación eran erróneas. Con este experimento especial de escribir a 156 usuarios no se recuperó a nadie.

Costes

He calculado el coste sobre la base del envío de 584 paquetes en cada una de las operaciones (6 meses y 12 meses desde el último uso).

No se han incluido los costes del personal que ha diseñado los programas informáticos para identificar a los usuarios perdidos y calcular los índices de recuperación, etc., pues si alguna vez esto se convierte en rutina, tales costes representarán una proporción decreciente del coste corriente de esta práctica.

Producción de etiquetas de envío	20 libras
Confección de paquetes y preparación para su envío	40 libras
Contenido de los paquetes (el vale de vídeo no cuenta como coste, pues los vídeos ya son propiedad del Ayuntamiento de West Lothian)	40 libras
Franqueo	240 libras
Total	340 libras

Para determinar el coste por persona que recibió un paquete con regalo, es preciso dividir el total entre 2, pues el contacto con ellos no generó más que la mitad del coste total.

Grupo	Nº recuperados	Coste	Coste por socio recuperado
Grupo de 6 meses	106	170 libras	1,60 libras
Grupo de 12 meses	65	170 libras	2,61 libras

El coste total del grupo de 6 meses sería mayor de lo indicado porque el experimento no se basó en todos los usuarios perdidos, como ocurre con el grupo de 12 meses, sino en una muestra. Esto se hizo para que el experimento resultara más manejable, porque en el grupo de 6 meses hay más usuarios considerados ex usuarios que en el de 12 meses (la explicación figura más arriba, en relación con los índices de recuperación espontánea). Aunque el número total fuera más elevado, el coste se ha calculado sobre una base de prorrateo, por lo que el coste por socio recuperado sigue siendo el arriba indicado (1,60 libras).

Todo cálculo relativo a la viabilidad del marketing como incentivo ha de tener en cuenta este coste. Sin embargo, parece un método especialmente eficaz en comparación con otros métodos como los folletos, anuncios de prensa, etc., y, por supuesto, es posible medir su eficacia con bastante precisión. El marketing basado en anuncios pagados en medios de comunicación es caro (media página de un periódico local con una tirada de unos 40.000 ejemplares puede costar unas 1.000 libras), y es bastante difícil evaluar su eficacia en el contexto de las bibliotecas.

6.5 USO CONTINUADO

Unas 12 semanas después del envío de los paquetes, se hizo una comprobación definitiva en relación con cada usuario recuperado. Esta comprobación consistió en una simple comparación entre el número total de utilizaciones registrado en la ficha del usuario y el número total de utilizaciones que constaban en registros anteriores. Si el número reflejaba un aumento, se consideraba que existía una mayor actividad por parte del usuario.

Se contaron juntos los usuarios recuperados de los grupos de 6 y 12 meses.

Número total de usuarios recuperados a raíz del marketing: 286; todavía activos tras 12 semanas: 177 (61,9 por ciento)

Creo que esta cifra sorprende e impresiona, sobre todo si se tiene en cuenta que habían transcurrido 6 y 12 meses desde la última vez que utilizaron la biblioteca antes de ponernos en contacto con ellos.

6.6 ESTUDIO DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA DE ST. LOUIS

Durante el verano de 1998, la Biblioteca Pública de St. Louis colaboró en este estudio, realizando un experimento para influir en los ex usuarios mediante una técnica muy similar a la utilizada en West Lothian, a saber, utilizando un grupo de control sin contacto previo, más otros dos grupos con los que se entabló contacto de diferentes formas. Estos últimos grupos se denominaron grupo 1 y grupo 2. A los miembros del grupo 1 se les envió un solo paquete recordatorio, y se realizaron controles de actividad dos semanas después del envío, de nuevo seis semanas después y por último diez semanas después.

A los miembros del grupo 2 se les envió un simple recordatorio a la vez que a los del grupo 1, con un *mailing* seis semanas después. Este *mailing* incluía un imán de nevera, un mapa del sistema y una tarjeta postal de encuesta. También en este caso se supervisó la actividad dos, seis y diez semanas después del primer envío.

El apéndice 16 refleja la diferencia de los índices de recuperación en el período del experimento. Aunque la pauta observada en West Lothian es similar (los que no recibieron ningún escrito registran el índice de recuperación más bajo y quienes lo recibieron con regalo, el más alto), las diferencias son mucho menos marcadas que en West Lothian.

De hecho, el índice de recuperación experimentado en St. Louis es inferior al de la Biblioteca Regional de Rappahannock (punto 4.13), que alcanzó índices de reutilización de más del 10 por ciento, pese a establecer contacto con ex usuarios varios años después del último servicio prestado.

El director de la Biblioteca, Glen Holt, ha sugerido que la diferencia puede ser en parte social y en parte cultural.

Un tercio de los usuarios de la Biblioteca Pública de St. Louis no viven en la misma ciudad. La dirección de la biblioteca cree que muchos de estos usuarios van a la ciudad a utilizar el

servicio esporádicamente, sin intención de regresar hasta la próxima vez que necesiten el servicio bibliotecario; mientras tanto sus carnés caducan.

Además, un porcentaje determinado de ex usuarios probablemente vivan en la pobreza. Estas familias experimentan una alta movilidad geográfica, se trasladan de casa con mucha frecuencia, y a menudo estos traslados los llevan a la ciudad o fuera de ella o incluso fuera de la región.

El director Holt sospecha que el esfuerzo en torno a los ex usuarios da más frutos si los residentes son estables, es decir, si se trata de verdaderos ex usuarios. Esta opinión parece estar confirmada por los resultados obtenidos en Rappahannock, que es una comunidad más próspera y con menos movilidad que St. Louis, pues un porcentaje significativo de sus residentes viajan todos los días a Washington porque trabajan en el sector público o en empresas al servicio de la marina estadounidense, que está presente en la región.

Aunque la movilidad de la población de West Lothian es mayor que la de muchas zonas de Escocia, sin embargo es notablemente inferior a la de la mayoría de poblaciones norteamericanas -esta es de hecho una diferencia cultural-. Es relativamente próspera con una tasa de desempleo baja, por lo que ofrece menos motivos para trasladarse.

Estas diferencias de población parecen confirmar la opinión del director Holt.

Además, parece ser que la técnica de contacto también influyó en los diferentes resultados. El contacto que estableció la biblioteca de St. Louis con el grupo 2, que consistía en un simple recordatorio, seguido de otro con un imán de nevera como regalo, no se asemeja al experimento de West Lothian, pero aportó cierta realimentación adicional de interés. El segundo contacto recuperó a muy pocos ex usuarios adicionales, lo que parece indicar dos cosas:

Independientemente del método de contacto utilizado, no es económico intentar establecer contacto más de una vez.

Para que un incentivo en forma de regalo sea realmente eficaz debe comportar una visita a la biblioteca para desencadenar el proceso del regalo.



7 ENCUESTA

7.1 MÉTODO

Se registró a todos los ex usuarios recuperados, y se intentó ponerse en contacto con todos ellos mediante una encuesta telefónica. El grupo encargado de la encuesta tenía instrucciones de hacer como máximo tres intentos para contactar con los usuarios, y si resultaban infructuosos se desistía de ellos. Los miembros del grupo debían suspender la entrevista inmediatamente si alguien se negaba a hablar por teléfono; no hubo quejas al respecto.

Cada formulario incluía una lista de preguntas con algunas respuestas previstas que podrían utilizarse como "apuntes" en caso de que los encuestados no supieran responder a alguna pregunta.

7.2 PORCENTAJES

Hemos observado que incluso habiendo respuestas opcionales, un número significativo de encuestados no respondió a algunas preguntas, informándonos a menudo de que si habían dejado de utilizar la biblioteca no era por algún fallo del servicio.

Un número significativo de encuestados incluso se disculpó por haber dejado de utilizar el servicio, lo cual hizo que me preguntara si habría alguna extraña técnica de marketing basada en el sentimiento de culpa que pudiéramos utilizar en el futuro. Por no haber convencido a los encuestados a responder a todas las preguntas, los totales no suman el 100 por ciento.

7.3 RESULTADOS

Los grupos de 6 meses y de 12 meses se cuentan juntos a efectos de análisis.

El número total de usuarios recuperados fue de 348.

El total con el que se contactó por teléfono fue de 155 (44,5 por ciento).

Nadie se negó a participar.

De los 193 usuarios recuperados, no pudimos entrar en contacto con 18 porque

el número de teléfono era incorrecto o no pudimos dar con él, 21 no tenían teléfono y a 159 se les llamó tres veces infructuosamente.

Los resultados de las preguntas de la encuesta figuran en los apéndices 16-22.

En general, los resultados de la encuesta corroboran las conclusiones del experimento: en la primera pregunta, los usuarios señalaron el paquete con regalo porque les recordaba el servicio de la biblioteca y porque querían alquilar gratuitamente un video.


Las respuestas a la segunda pregunta no se correspondían con la realidad, pues más del 97 por ciento afirmaron que seguirían utilizando la biblioteca, mientras que según el análisis la cifra real es mucho más baja (aunque todavía es muy alentadora): el 62 por ciento.

La cuarta pregunta, que pretende determinar los motivos para seguir utilizando la biblioteca, fue poco concluyente. La principal conclusión, que en mi opinión sustenta todo el experimento, fue que casi el 22 % reconocieron que los vales les habían inducido a regresar y, en cierto sentido, recuperar el hábito de la biblioteca.

La quinta pregunta también ofrece pruebas decepcionantes de lo que las bibliotecas pueden hacer para persuadir a los indecisos para que se mantengan como usuarios activos. La única idea de interés es la selección del fondo bibliotecario, que sigue siendo muy importante para los usuarios.

La séptima pregunta, que pedía la opinión sobre el paquete, también confirma todo el tema del experimento: las personas agradecen los recordatorios de la biblioteca y, concretamente, los vales gratuitos.

En todo momento se brinda la oportunidad de añadir comentarios, aunque la mayor parte se realizaron durante la primera pregunta o después de ella. Todos los comentarios se recogen en el apéndice 23, divididos por temas. Se ha contado el número de comentarios de cada tema. En términos generales, los comentarios tienden a confirmar las conclusiones generales, aunque hubo unas pocas sorpresas. Nos asombramos al saber que un grupo de personas a quienes habíamos llamado pensando que eran ex usuarios eran en realidad usuarios regulares, que no utilizaban su propio carné sino que compartían el mismo con su pareja. De los 155 con los que entablamos contacto, 13 entran en esta categoría (el 8,4 por ciento), suficiente para indicar una ligera imprecisión de nuestros cálculos, aunque no basta para reducir la amplitud del problema o el éxito de nuestro método de contacto.



8 CONCLUSIONES Y OBSERVACIONES

El experimento

El estudio internacional refleja que la pérdida de usuarios es un problema extendido y significativo.

Los índices de pérdida real son más bajos de lo que parecen a primera vista debido al índice de recuperación espontánea.

El índice de recuperación espontánea refleja una recuperación regular, casi predecible, de un pequeño porcentaje de ex usuarios independientemente de las actividades de marketing desempeñadas por la biblioteca.

En términos generales se ha demostrado que el contacto" ha influido en la reutilización la biblioteca.

El contacto, junto con un regalo valioso, fue el método más eficaz.

El contacto más temprano (es decir, a los seis meses) dio mejores resultados que el contacto más tardío (a los doce meses)

El índice de pérdida se redujo un 33 por ciento gracias a la estrategia de marketing con regalo incluido.

Un alto porcentaje de los usuarios que han regresado porque se les ha inducido a ello seguían activos 8 semanas después, lo que es muy alentador.

El coste por socio recuperado, de 1,60 libras, es muy bajo si se compara con otros métodos de marketing como la publicidad en prensa.

La eficacia del método empleado es más conmensurable.

El método utilizado es menos eficaz con los niños.

Es más probable que el contacto con los ex usuarios dé más resultado donde la población tiene una movilidad geográfica menor.

La encuesta

Se influyó en un alto porcentaje de destinatarios del regalo para que regresaran.

Entre quienes no recibieron el paquete de regalo, la influencia tuvo menos efecto.

Esto concuerda con las conclusiones del experimento.

Un porcentaje significativo regresó debido a una serie de cambios de su situación personal. Es difícil saber en qué medida las bibliotecas influyen en estos casos.

Más del 95 por ciento indicó su intención de seguir utilizando el servicio. Los resultados del uso efectivo reflejan un índice inferior al 62 por ciento.

Fueron muy pocos los destinatarios que se limitaron a utilizar los vales de regalo, lo que confirma las conclusiones del experimento.

Desafortunadamente, no pueden extraerse conclusiones relativas a los motivos que llevan al grupo de personas con las que no se estableció contacto a volver a la biblioteca.

Un porcentaje significativo confirmó el valor del elemento del "paquete de regalo" del experimento: el 30 por ciento lo considera un buen recordatorio del servicio; el 35 por ciento apreció los vales.

Un porcentaje significativo (8,4) de los encuestados eran en realidad usuarios regulares -compartían carné con su pareja-, posibilidad que no habíamos tenido en cuenta. Un porcentaje significativo (13,5) sólo utiliza la biblioteca cuando necesita algo concreto. Se consideran usuarios, aunque técnicamente es probable que a largo plazo dejen de utilizar el servicio temporalmente de acuerdo con sus pautas particulares.

Generalidades

El experimento confirmó la labor anterior realizada en este campo en West Lothian.

Es posible influir en los ex usuarios para que vuelvan a utilizar la biblioteca.

El experimento parece ser rentable.

El efecto de reutilización parece ser duradero en el 62 por ciento de los ex usuarios recuperados.

Podría ser una oportunidad de marketing significativa para las bibliotecas.

Las bibliotecas pueden recuperar la fidelidad de sus clientes, pero puede ser un fenómeno pasajero a menos que el servicio se vuelque totalmente en el cliente.

La batalla por recuperar la fidelidad del cliente es constante (y costosa).

Observaciones

Se advierten varios descubrimientos inesperados.

Una serie de clientes regulares se enteraron del regalo ofrecido a los ex usuarios y se quejaron, aduciendo que si hacemos regalos por qué no hacerlos a los clientes habituales: un equivalente obvio de las tarjetas de fidelidad de los supermercados.

Tras haberle dado muchas vueltas, parece una excelente idea que podría ponerse en práctica en la mayoría de los sistemas bibliotecarios actuales. Quizá las bibliotecas podrían ofrecer vales por valor de 10 libras cada 200 préstamos.

Se identificó a una serie de personas como ex usuarios, aunque en realidad eran usuarios habituales que compartían el carné con su pareja (visitas conjuntas a la biblioteca). Esto no supone un problema operativo para West Lothian, pero demuestra el tipo de factores que pueden afectar a las estadísticas.

Fundación Bertelsmann



9 RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS

Parece que las bibliotecas que están muy al tanto de las oportunidades orientadas a la clientela en toda la gama de sus actividades son las más capaces de asegurarse la fidelidad del cliente. Puesto que la fidelidad del cliente es esencial para la supervivencia de los modernos servicios bibliotecarios, convendría estudiar la adopción de una serie de prácticas positivas orientadas a la clientela, descritas en el presente informe.

El informe afirma que, independientemente de la medida en que se aplique la orientación al cliente, parece ser inevitable perder cierto porcentaje de usuarios. Para tener pleno conocimiento de la magnitud del problema se recomienda a las bibliotecas controlar la pérdida de usuarios. Utilizando el método expuesto en el informe es fácil calcular el porcentaje de pérdidas al mes, y las cifras obtenidas pueden compararse directamente con las de otros servicios bibliotecarios indicados en el presente estudio.

Las bibliotecas con un presupuesto de marketing deberían estudiar seriamente la posibilidad de dedicar un porcentaje significativo del mismo a ponerse en contacto con ex usuarios. El presente estudio ha demostrado que es una medida eficaz, tanto operativamente como en términos de coste.

Algunos bibliotecarios pensarán que, a pesar de las conclusiones y recomendaciones, las cifras mensuales constituyen un problema logístico difícil de afrontar. Independientemente de las conclusiones del estudio (este método funciona, es económico y nada menos que el 62 por ciento de usuarios recuperados permanecen como usuarios habituales), el experimento resulta muy laborioso. Aunque el método de contacto "con regalo" descrito en el presente estudio es muy recomendable, existe una serie de desarrollos actuales que podrían "aligerar la carga" en los próximos años.

Las últimas novedades en sistemas informáticos para la biblioteca brindan la oportunidad de desarrollar el concepto de influir en los ex usuarios con métodos menos costosos y laboriosos.

El bibliotecario holandés Henk Das describe el sistema informático de la Biblioteca Pública de Eindhoven, que lleva un registro de las pautas²² de préstamo de los usuarios. En estos momentos se están desarrollando las últimas versiones de una serie de sistemas informáticos con una funcionalidad similar, que podría utilizarse con los ex usuarios. Quizá si el contacto establecido con ex usuarios viniera acompañado de listados de los últimos libros de interés, se induciría a su recuperación.

Incluso más influyente (y barato) puede ser utilizar el correo electrónico para establecer este contacto. La última edición del sistema Dynix (y otros muchos sistemas modernos) tiene un apartado en el registro de usuarios para una dirección de correo electrónico, y en West Lothian ya se ha empezado a incorporar esta información en todos los registros de usuarios que tienen correo electrónico. Aparte de enviar recordatorios o notificaciones de reserva con más rapidez y a menor coste, el creciente acceso al correo electrónico entre los usuarios supondrá una herramienta muy eficaz para influir en los ex usuarios.

En West Lothian ya se ha empezado a considerar la posibilidad de enviar un "paquete electrónico" que contenga una lista de libros específica del cliente. Debido a que el catálogo actual de West Lothian se encuentra en formato web, realizado con el *software* WebPAC de Ameritech, debería poderse crear un enlace directo entre la lista de libros del correo electrónico y la base de datos bibliográfica. WebPAC también permite hacer reservas en la web, de forma que el enlace directo permita a los usuarios reconocer cualquier artículo de interés de su lista -y enviar su propia reserva-. Tan pronto como este artículo está disponible, el sistema envía por correo electrónico una notificación de que lo tiene a su disposición, y esto quizá haga regresar a un ex usuario más. Convendría poder entregar también un "regalo electrónico". Estos servicios deberían ser más atractivos para la amplia gama de ex usuarios que no tienen tiempo para visitar con regularidad la biblioteca: cada vez más, las bibliotecas tendrán la posibilidad de llevar el servicio hasta los clientes, si esto es lo que mantiene su fidelidad.

Ahora es posible acceder al escenario descrito con la tecnología de que disponemos, y gracias al enorme aumento del acceso del público al correo electrónico a través de Internet podemos responder a los problemas logísticos planteados por el contacto manual con los ex usuarios.

El contacto manual ha resultado ser eficaz, pero se puede afirmar que las oportunidades de Internet descritas lo serán más.

²² Das, Henk. *Implementing ICT in public libraries*. Un documento de investigación preparado para la Red Internacional de Bibliotecas Públicas (una organización financiada por la Bertelsmann Stiftung de Alemania). 1999.

AGRADECIMIENTOS

Por facilitar datos de gran valor: Paderborn y Dresde en Alemania, la Biblioteca Regional de Tilburg, Países Bajos, la Biblioteca del Condado de Kitsap, la Biblioteca Regional de Central Rappahannock, la Biblioteca Pública de Renton, la Biblioteca Pública de Elkhart, la Biblioteca Pública de Woodbridge, la Biblioteca Pública de Cape May, la Biblioteca Pública de Oplin, la Biblioteca Pública de Richardson, la Biblioteca Pública de Gloucester, la Biblioteca del Condado de Washington (todas de EEUU), las Bibliotecas de West Lothian, la Biblioteca Municipal de Rochdale, las bibliotecas de los distritos londinenses de Kengsinton y Chelsea, Westminster, Hackney, Greenwich, las Bibliotecas de la Ciudad de Sheffield, la Biblioteca Municipal Metropolitana de Sandwell (todas en el Reino Unido).

Por participar en el debate y promoverlo en Internet: la Biblioteca Regional de Central Rappahannock, la Biblioteca del Condado de Kitsap, la Biblioteca Municipal Metropolitana de Sandwell, las Bibliotecas de la Ciudad de Sheffield, las bibliotecas de los distritos londinenses de Hackney y Westminster.

Por invitarme a participar en las charlas del Grupo de Mejora del Rendimiento de las Bibliotecas del Sudeste (región londinense), gracias a Lesley Ray, de las Bibliotecas de Greenwich. Muchos miembros de este grupo (SELPiG) me han facilitado datos muy valiosos para mi estudio.

A Annette Porr, del Instituto Bertelsmann, por enviarme una copia de la encuesta Infas en 17 ciudades alemanas.

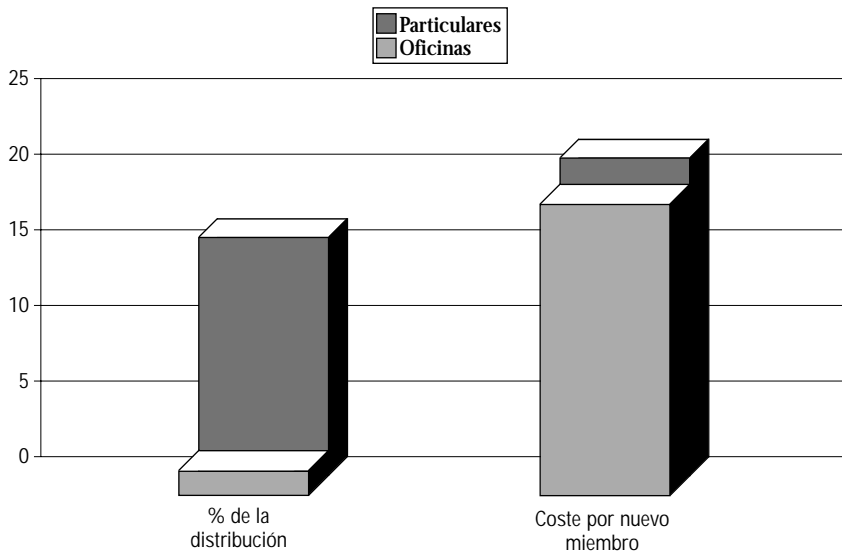
A los servicios de la Biblioteca de Croydon, Southwark y Sutton por facilitar ejemplares de sus expedientes de presentación del Chartermark.

A la Doctora June Fernie, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Napier (Edimburgo), por sus sugerencias, su ayuda y, sobre todo, por su apoyo.

A Ute Klaassen, por la explicación detallada del sistema de gestión de material (basado en las "cuotas de ausencia") de la Biblioteca Pública de Gütersloh.

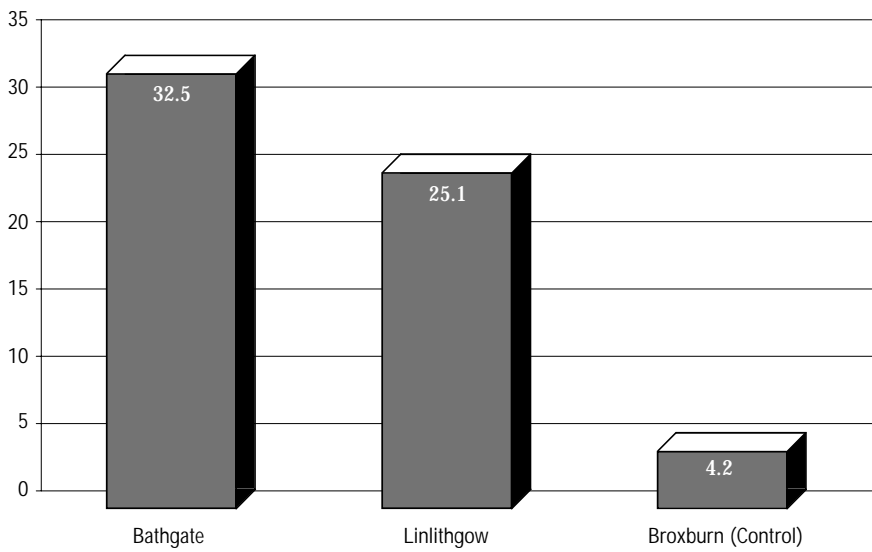
APÉNDICE 1

Respuesta a los paquetes enviados



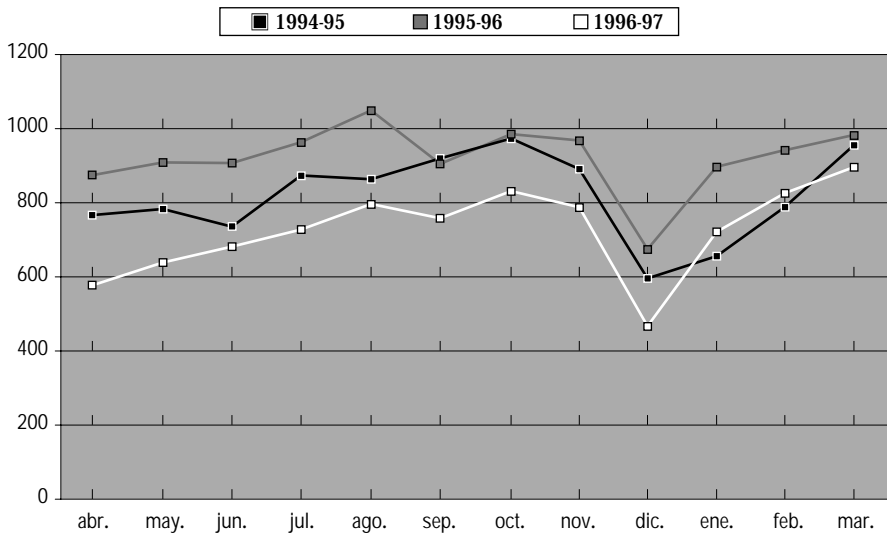
APÉNDICE 2

Respuesta a los paquetes enviados



APÉNDICE 3

Abandono mensual por parte de los usuarios



APÉNDICE 4

Comparación de préstamos de diez años

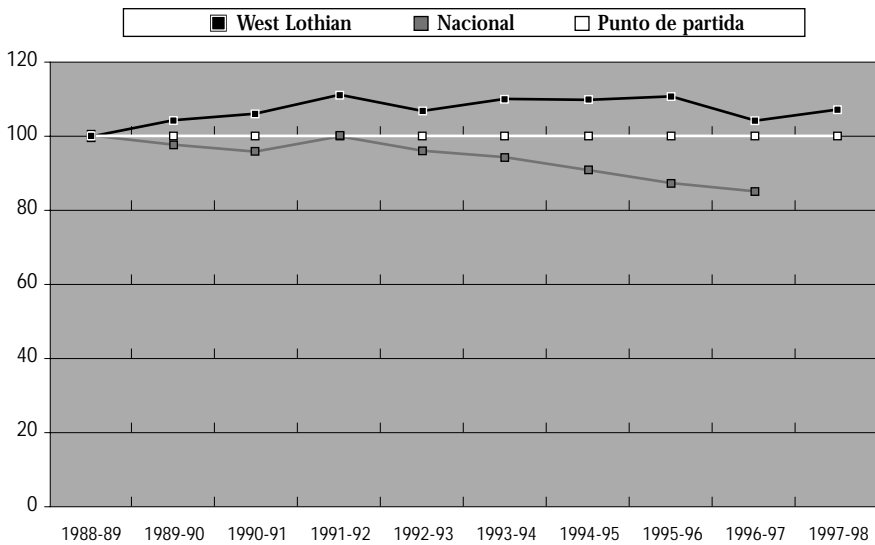


Gráfico realizado a partir de datos recopilados por las Unidades de Estadística de Información y Bibliotecas (LISU): estadísticas de bibliotecas anuales de LISU, que incluyen análisis tendenciales de las bibliotecas públicas y académicas del Reino Unido. Universidad de Loughborough. Anual.

APÉNDICE 5

La siguiente tabla refleja los índices de pérdidas mensuales de clientes en todas las bibliotecas colaboradoras.

Nombre de la biblioteca	Tamaño del fichero	Pérdida mensual	Índice de pérdidas mensuales
Paderborn	24.761	856	3,45%
Dresde	76.251	1.402	1,8 %
Tilburg	10.404	371	3,56%
Condado de Kitsap	108.650	2.450	2,25%
Biblioteca Regional de Central Rappahannock	138.000	2.413	1,74%
Biblioteca Pública de Renton	23.027	557	2,41%
Biblioteca Pública de Elkhart	51.775	1.023	2,25%
Biblioteca Pública de Woodbridge	64.242	1.442	1,48%
Biblioteca Pública de Cape May	41.453	899	2,16%
Biblioteca Pública de Oplin	21.022	414	1,96%
Biblioteca Pública de Richardson	84.631	1.810	2,13%
Biblioteca Pública de Gloucester	46.825	872	1,86%
Biblioteca del condado de Washington	194.147	2.119	1,09%
Bibliotecas de West Lothian	58.008	1.313	2,26%
Biblioteca Municipal de Rochdale	82.949	1.101	1,32%
Municipio londinense de Kensington/Chelsea	95.076	2.197	2,31%
Municipio londinense de Westminster	137.000	2.916	2,12%
Municipio londinense de Hackney	50.000	1.025	2,05%
Municipio londinense de Greenwich	99.846	1.401	1,4%
Biblioteca de la ciudad de Sheffield	160.014	3.559	2,24%

Los índices de pérdida se calcularon sobre la misma base que la utilizada para calcular la cifra indicativa del rendimiento de la Administración Pública británica relativa a los usuarios activos, es decir, los clientes sin actividad registrada durante al año anterior se considera oficialmente que han abandonado la biblioteca y no se tienen en cuenta en ningún recuento estadístico.

APÉNDICE 6

Grupo de adultos

Tipo de comunicación	Nº integrantes	Nº recuperados	% recuperados
Paquete "regalo"	292	42	14,4%
Paquete normal	292	37	12,7%
Sin contacto previo	292	19	6,5%

APÉNDICE 7

Grupo de personas mayores

Tipo de comunicación	Nº integrantes	Nº recuperados	% recuperados
Paquete "regalo"	37	8	21,6%
Paquete normal	37	10	27%
Sin contacto previo	37	5	13,5%

APÉNDICE 8

Grupo de jóvenes

Tipo de comunicación	Nº integrantes	Nº recuperados	% recuperados
Paquete "regalo"	78	15	19,2%
Paquete normal	78	12	15,4%
Sin contacto previo	78	3	3,8%

APÉNDICE 9

Nombre del grupo	Número de meses	Total de recuperados espontáneos
Grupo de mayo	81x12	972
Grupo de junio	81x11	891
Grupo de julio	81x10	810
Grupo de agosto	81x9	729
Grupo de septiembre	81x8	648
Grupo de octubre	81x7	567
Grupo de noviembre	81x6	486
Grupo de diciembre	81x5	405
Grupo de enero	81x4	324
Grupo de febrero	81x3	243
Grupo de marzo	81x2	162
Grupo de abril	81	81
Total en 12 meses		6.318

APÉNDICE 10

Categoría de usuario	Número de recuperados de la muestra de un tercio	Número previsto de recuperados en un mes
Adultos	42	126
Personas mayores	8	24
Jóvenes	15	45
Total	65	195

APÉNDICE 11

Grupo de adultos

Tipo de comunicación	Nº integrantes	Nº recuperados	% recuperados
Paquete "regalo"	292	80	27,4%
Paquete normal	292	38	13,0%
Sin contacto previo	292	20	6,8%

APÉNDICE 12

Grupo de personas mayores

Tipo de comunicación	Nº integrantes	Nº recuperados	% recuperados
Paquete "regalo"	37	13	35,1%
Paquete normal	37	8	21,6%
Sin contacto previo	37	5	13,5%

APÉNDICE 13

Grupo de jóvenes

Tipo de comunicación	Nº integrantes	Nº recuperados	% recuperados
Paquete "regalo"	78	13	16,7%
Paquete normal	78	10	12,8%
Sin contacto previo	78	10	12,8%

APÉNDICE 14

Nombre del grupo	Número de meses	Total de recuperados espontáneos
Grupo de mayo	105x12	1.260
Grupo de junio	105x11	1.155
Grupo de julio	105x10	1.050
Grupo de agosto	105x9	945
Grupo de septiembre	105x8	840
Grupo de octubre	105x7	735
Grupo de noviembre	105x6	630
Grupo de diciembre	105x5	525
Grupo de enero	105x4	420
Grupo de febrero	105x3	315
Grupo de marzo	105x2	210
Grupo de abril	105	105
Total en 12 meses		8.190

APÉNDICE 15

Categoría de usuario	Número de recuperados de la muestra de un tercio	Número previsto de recuperados en un mes
Adultos	79	237
Personas mayores	13	39
Jóvenes	13	39
Total	105	315

APÉNDICE 16

	<i>Grupo de control</i> nº de contacto	<i>Grupo 1</i> Sólo enviado recordatorio	<i>Grupo 2</i> Dos recordatorios. Segundo envío incluye el regalo de un imán de nevera.
Número que utiliza carné de julio a octubre	21	24	29
Porcentaje de la muestra completa	8,4%	9,6%	11,6%

APÉNDICE 17

Pregunta 1: *¿Por qué empezó usted a utilizar la biblioteca otra vez tras un período de ausencia? ¿A qué se debió esta ausencia?*

	Destinatarios de paquetes con regalo	Destinatarios de paquetes sin regalo	No se envió paquete
En respuesta al paquete/el paquete les recordó la biblioteca/para pedir el video gratis	35 (50%)	12 (28%)	0
Motivos ajenos al paquete, por ejemplo, por un impulso/querían visitar la biblioteca	19 (27%)	16 (38%)	4 (9,3%)
Nuevas circunstancias personales	16 (23%)	4 (9,5%)	10 (23%)

APÉNDICE 18

Pregunta 2: *Siendo realista, ¿cree usted que seguirá utilizando la biblioteca?*

	Destinatarios de paquetes con regalo	Destinatarios de paquetes sin regalo	No se envió paquete
Si	68 (97%)	42 (100%)	42 (97,5%)
No	2 (3%)	0	1 (2,5%)

APÉNDICE 19

Pregunta 3: *En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia cree usted que utilizará la biblioteca?*

	Destinatarios de paquetes con regalo	Destinatarios de paquetes sin regalo	No se envió paquete
Semanalmente	11 (15,7%)	6 (14,3%)	11 (25,6%)
Mensualmente	39 (55,7%)	25 (59,5%)	18 (41,9%)
Rara vez (cada 6 meses o menos)	20 (28,6%)	11 (26,2%)	13 (30,2%)

APÉNDICE 20

Pregunta 4: *¿Por qué seguirá utilizando la biblioteca?*

	Destinatarios de paquetes con regalo	Destinatarios de paquetes sin regalo	No se envió paquete
Seguirá utilizando la biblioteca a pesar de no haber mejoras notables en el servicio	41 (14,2%)	32 (76,1%)	30 (69,7%)
Las evidentes mejoras del servicio me han convencido de permanecer como usuario	9 (12,9%)	0	3 (7%)
Los vales gratuitos me han inducido a volver, pero seguiré tomando libros prestados	15 (21,4%)	0	0
Solo utilizaré la biblioteca de nuevo si realmente lo necesito	0	2 (4,7 %)	0
Solo utilizaré la biblioteca hasta que se acaben los vales gratuitos	2 (2,9%)	0	0

APÉNDICE 21

Pregunta 5: *¿Qué podríamos hacer para que siga utilizando usted la biblioteca con regularidad?*

	Destinatarios de paquetes con regalo	Destinatarios de paquetes sin regalo	No se envió paquete
Más variedad de material	5 (7,1%)	3 (7,1%)	11 (25,6%)
Plazo de préstamo más largo	1 (1,4%)	2 (4,8%)	0
Mejor calidad del material	1 (1,4%)	0	0
Regalos/bonos	0	0	0
Horario más conveniente	2 (2,8%)	2 (9,5%)	3 (7%)
Envío regular de listas de libros / mantenerme al día de las novedades de la biblioteca	0	0	2 (4,7%)

APÉNDICE 22

Pregunta 6: *(Solo para los grupos con los que se contactó) Le enviamos un paquete. ¿Ha tenido la oportunidad de verlo?*

	Destinatarios de paquete con regalo	Destinatarios de paquete sin regalo
Si	57 (81,4%)	26 (61,9%)
No	9 (12,8%)	6 (14,3%)

APÉNDICE 23

Pregunta 7: *¿Qué le ha parecido el paquete?*

	Destinatarios de paquete con regalo	Destinatarios de paquete sin regalo
Es un buen recordatorio de la biblioteca	21 (30%)	6 (14,3%)
La información me parece útil	0	14 (33,3%)
El contenido no me llama la atención	7 (10%)	0
Me ha gustado el vale	25 (35,7%)	0

APÉNDICE 24

Pregunta 1

Comentario	Paquete con regalo	Paquete sin regalo	Grupo con el que no se contactó
Nuevas circunstancias personales	10	6	3
Ocupado en otras cosas/he estado viviendo lejos de casa	2	3	-
Solía intercambiar libros con amigos/ya no tengo oportunidad o donde elegir libros para seguir haciéndolo	2	2	6
No tenía mucho tiempo, entonces recibí su carta, que me recordó la biblioteca	6	1	2
No suelo ir a la biblioteca en verano, pero el mal tiempo de este año me ha hecho volver	5	-	-

He utilizado la biblioteca regularmente: mi pareja y yo solemos compartir/utilizar el mismo carné	9	2	2
He estado fuera en la universidad/he terminado los exámenes y he vuelto a casa	6	-	-
Mis padres me han animado a volver después de recibir el paquete	1	1	-
Hasta ahora he utilizado la biblioteca de la escuela	1	1	1
Al principio me hice socio por motivos académicos	2	1	1
Dejé de utilizar la biblioteca porque siempre me ponían multas	1	1	-
Solo visito la biblioteca con regularidad en verano porque durante el curso estoy ocupado	3	3	1
Solo visito la biblioteca cuando necesito algo concreto (por ejemplo, cintas de idiomas)	4	4	13
Últimamente no he pedido libros prestados, pero soy un usuario regular de libros de referencia y de texto	-	2	-
Visito la biblioteca con mis hijos pero solo tomo prestado ocasionalmente para mí	1	2	2
Tengo un nuevo amigo que me ha despertado el interés por la lectura otra vez	-	1	-
Quería un libro sobre la copa del mundo	-	-	1
Tengo una nueva afición y quiero leer libros sobre ella	1	-	-
He empezado a leer otra vez a raíz de un programa de televisión	-	-	2
En las vacaciones me compré un libro que me despertó de nuevo el interés por la lectura	-	-	1
Los regalos como los vales para vídeos animarían a más personas a utilizar la biblioteca	5	1	-
No me acuerdo de haber recibido un paquete/no recibí el paquete	3	3	-
La promoción (vales) no me llamó la atención y preferiría tener dinero para comprar más libros	1	-	-

EL AUTOR

George D. Kerr

Oficina central de la biblioteca
Connolly House
Hopefield Road
Blackburn, EH 47 7HZ
West Lothian, Escocia
Gran Bretaña
Tel.: ++ / 15 06 77 63 25
Fax: ++/ 15 06 77 63 45
E-mail: gkerr@libhq.demon.co.uk
Internet: <http://www.westlothian.gov.uk/libraries/>